

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation des Facultés Libres de l'Ouest

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Michel Deneken, président du comité

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

¹ Le président du HCERES "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	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une organisation interne complexe et une gouvernance en cours de réforme	7
II – Un projet ambitieux avec des zones de fragilité	8
III – Une prise de conscience du caractère impérieux d'une communication d'établissement	9
La recherche et la formation	11
I – La politique de formation initiale et continue	11
1 ● Une formation ouverte aux territoires régionaux et au monde, complémentaire de l'offre publique ...	11
2 ● ... qui s'adapte avec réactivité aux divers publics et toujours pour le développement et la réussite de l'étudiant	12
3 ● Des choix stratégiques confortés par l'esprit « UCO » mais une organisation à renforcer	12
4 ● L'établissement pourrait poursuivre son développement dans la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation et de la qualité	13
5 ● Des relations avec les partenaires académiques construites sur le long terme et la confiance	13
II – Une politique de documentation qui valorise le patrimoine	13
III – Une recherche encore éclatée qui tente de se structurer, qui pourrait monter en puissance	14
IV – Une formation par la recherche qui demande à être développée	15
V – La valorisation de la recherche	16
La réussite des étudiants	17
I – Un suivi constant des étudiants vers leur insertion professionnelle	17
II – Une vie étudiante plaisante et animée mais paradoxalement cloisonnée	17
III – Une représentation étudiante peu développée	18
Les relations européennes et internationales	19
Une politique internationale ambitieuse et organisée mais encore en manque d'unité	19
1 ● Un pilotage complexe mais structuré	19
2 ● Une communication et une collaboration entre les différents services à améliorer	20
3 ● Pour le volet recherche, l'UCO a les moyens de faire mieux	20
Le pilotage	23
I – Une réelle ambition de développer une politique de qualité mais qui mérite d'être consolidée	23
II – Une organisation qui ne facilite ni la définition d'une politique des ressources humaines ni le développement du sentiment d'appartenance	23

III – Une organisation financière et budgétaire qui repose essentiellement sur les associations de gestion des campus	24
IV – La structure de gouvernance mise en place ne justifie pas la nécessité d'un système d'information unique sur l'ensemble des missions ou fonctions supports, mais pourrait avoir intérêt à proposer certaines convergences	25
V – La politique logistique et immobilière	26
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du recteur	31
Organisation de l'évaluation	35

Présentation

Établissement d'enseignement supérieur et de recherche privé sous contrat avec l'État, les Facultés Libres de l'Ouest, communément désignées « Université Catholique de l'Ouest » (UCO), est un établissement qui s'est développé dans les territoires du Grand Ouest de la France depuis 140 ans (Facultés Libres de l'Ouest - droit, lettres, sciences, théologie - créées par la loi du 12 juillet 1875). Cette appellation reste aujourd'hui inscrite dans les statuts de l'association loi 1901 « Saint-Yves », déclarée le 30 décembre 1936, reconnue d'utilité publique le 24 octobre 1941, et validée par ordonnance le 9 août 1944³. Il s'agit de la première évaluation par le HCERES de cet établissement.

L'UCO est composée de différentes associations de gestion reconnues d'utilité publique et régies par la constitution apostolique *Ex Corde Ecclesiae* promulguée par le Pape Jean-Paul II le 15 août 1990. Elle dépend de la Congrégation romaine pour l'éducation catholique et est membre de plusieurs réseaux : l'Udesca (Union des établissements d'enseignement supérieur catholiques), la Fuce (Fédération des universités catholiques d'Europe), la Fiuc (Fédération internationale des universités catholiques).

Antérieurement organisée en instituts et en campus, l'UCO s'est restructurée en facultés et campus. Initiée à l'automne 2013, cette réforme est appliquée à l'ensemble de l'établissement depuis le 1er septembre 2014. L'UCO comprend ainsi, au 1er septembre 2015, 5 campus : UCO Angers, UCO Bretagne Nord (Guingamp), UCO Bretagne Sud (Vannes-Arradon), UCO Laval et UCO Pacifique (Papeete). Les campus UCO Angers et UCO Bretagne Nord possèdent chacun une antenne, respectivement à Nantes et à Brest. En outre, suite à un appel ecclésial de l'évêque de La Réunion, une nouvelle antenne a été créée à Saint-Denis de La Réunion à partir de l'Institut supérieur de formation de l'enseignement catholique (Isfec) local. Ce campus proposera, à la rentrée 2016, 2 cursus niveau licence en psychologie et en sciences de l'éducation (L1 en 2016-2017 ; L2 en 2017-2018 ; L3 en 2018-2019) et 1 niveau master (métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation-MEEF). A ce jour, l'UCO accueille 9 100 étudiants sur ses 5 campus : 7 300 sur le campus d'Angers, 700 à Guingamp, 650 à Vannes, 220 à Laval et 230 à Papeete. 6 570 étudiants préparent des diplômes nationaux dont 1 100 le master MEEF (intégrés au campus d'Angers) et 2 540 des diplômes d'établissement.

L'UCO est devenue en 2010 membre associé du Pres Unam (Université Nantes Angers Le Mans), puis membre en 2011 de la conférence régionale de l'enseignement supérieur (Cresup) pilotée par la région des Pays de la Loire. Elle ne fait pas partie des membres fondateurs de la récente Comue Université Bretagne Loire (UBL) mais se positionne en tant qu'établissement associé⁴.

L'offre de formation de l'UCO est organisée au sein de 6 facultés à partir des domaines universitaires suivants :

- faculté d'éducation : éducation, formation, enseignement (12 formations) ;
- faculté de droit, économie et gestion (15 formations) ;
- faculté des humanités : arts, lettres, langues, histoire, information - communication (38 formations) ;
- faculté des sciences humaines et sociales : psychologie, sociologie, ressources humaines (26 formations) ;
- faculté des sciences : biologie - environnement, mathématiques - informatique, sciences et techniques des activités physiques et sportives (38 formations) ;
- faculté de théologie : théologie et sciences religieuses (19 formations).

Ces formations se répartissent sur les 5 campus : campus UCO Angers (97 formations), campus UCO Bretagne Nord (27 formations), campus UCO Bretagne Sud (12 formations), campus UCO Laval (8 formations) et campus UCO Pacifique (5 formations), les antennes de Brest et de Nantes dispensant chacune une formation.

L'UCO propose ainsi à ses étudiants près de 150 parcours de formation⁵ de niveau Bac à Bac+8 permettant d'accéder à la validation de diplômes universitaires de licence, master et doctorat (LMD), de diplômes canoniques, de

³ Cf. contrat quadriennal 2013-2016.

⁴ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, oct. 2015, p. 10.

⁵ *Ibid.*, p. 27.

diplômes propres à l'UCO (diplômes d'université et certificats), de titres figurant au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et de dispositifs d'accompagnement ou de préparation de concours et de formations sélectives.

Depuis la rentrée 2012, la recherche de l'établissement est structurée en un pôle de recherche, organisé en 4 départements (lettres, langues, histoire et arts ; sciences humaines et sociales ; sciences et technologies ; théologie et sciences religieuses). Le pôle de recherche réunit l'ensemble des chercheurs de l'établissement (107 chercheurs titulaires) qui sont intégrés dans 29 équipes labellisées, en lien avec les écoles du réseau UCO. La stratégie recherche de l'établissement privilégie en effet l'intégration des enseignants-chercheurs de l'UCO dans des équipes labellisées des universités partenaires. Parmi la centaine de doctorants, une soixantaine travaille dans ce cadre. Un programme de recherche a été mis en œuvre autour de trois axes de recherche : risque et vulnérabilité, transmission et appropriation du savoir et responsabilité éthique et sociale.

Les moyens financiers de l'UCO s'élèvent à 37 M€ de ressources globales en 2014, restées stables depuis 2011 (+ 1%), dont 6,4 M€ de subvention du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR), en diminution de 10 % depuis la même date, et 28 M€ de ressources propres (+ 12 % depuis 2011). Les dépenses sont réparties en 24,2 M€ au titre de la masse salariale et 12,7 M€ en autres charges de fonctionnement⁶.

L'UCO compte, entre 2011 et 2014, un effectif stable de 235 enseignants (dont 109 ont une activité de recherche, contre 101 en 2011, parmi lesquels 92 sont présents dans 29 équipes labellisées et 17 restent sans rattachement) pour 204 équivalents temps complet (contre 201 ETP⁷ en 2011), 162 ETP personnels administratifs et techniques (en augmentation de 5 % sur la période)⁸ dont 160 en CDI et 2 en CDD⁹. L'UCO consacre 4,4 M€ annuels au financement de la recherche dont 4,1 M€ sur fonds propres (montant stable depuis 2011).

Le parc immobilier de l'UCO est de 57 500 m² Shon dont 28 300 m² utilisés à des fins d'enseignement et 17 400 m² mis à disposition de l'administration.

Dans le sillage d'une importante réforme facultaire, du renouvellement et de la consolidation de l'encadrement, de la perspective d'un développement responsable et raisonné, l'équipe dirigeante de l'UCO a souhaité que le comité d'évaluation du HCERES porte un regard sur un certain nombre de points. Elle souhaite notamment qu'une attention particulière soit portée au modèle économique contraint de l'établissement, dont le financement provient à 23 % de subventions publiques, en baisse ces dernières années. L'UCO est consciente que ce modèle économique est en pleine évolution et induit la nécessité de développer certaines formations tout en recherchant, en interne mais aussi dans l'environnement régional, une cohérence de l'offre. Sur un tel marché, la question qui se pose aux dirigeants a pu être définie comme celle de « l'économie du modèle ». L'équipe rectorale est également en attente d'un diagnostic fiable sur les options qu'elle commence à prendre dans sa politique de recherche et le choix stratégique d'une organisation interne à partir d'une thématique fédératrice (« évolutions technologiques et société »), affichée depuis 2014. De la même manière, l'établissement a souhaité que le comité porte un regard sur la politique d'ouverture internationale qui fait l'objet d'une attention particulière de l'UCO.

Le comité s'est attaché à répondre aux attentes de l'établissement en renforçant son analyse sur la cohérence de l'offre de formation de l'UCO, en regard de celle des universités publiques partenaires, sur l'innovation pédagogique ainsi que sur la politique internationale.

⁶ MENESR, Données financières globales, tableau de bord budgétaire et financier.

⁷ Équivalent temps plein.

⁸ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, oct. 2015, p. 6-7.

⁹ MENESR, *op. cit.*

La stratégie et la gouvernance

I – Une organisation interne complexe et une gouvernance en cours de réforme

L'histoire de l'UCO est celle d'un établissement d'enseignement supérieur privé dont le mode de gestion est éclaté sur sept campus. La nécessité de doter aujourd'hui l'établissement de leviers stratégiques propres à générer une marque UCO reste un défi dans un contexte institutionnel très « facultaire. »

Héritière de l'histoire de l'établissement, cette dialectique entre le centre et les antennes que représentent les campus, induit un mode de fonctionnement complexe, avec les avantages et les lourdeurs que ce type de gestion peut entraîner. Le but étant le respect de l'autonomie de chaque campus, d'autant plus en mesure de porter la marque UCO qu'il se voit garantir l'autonomie notamment grâce aux associations toutes indépendantes les unes des autres qui portent la vie des campus, la gouvernance s'oblige à développer une culture de la concertation et du consensus avérée. Elle peut toutefois générer des lourdeurs et ralentir les évolutions que la conjoncture peut imposer. Pour cette raison, les organes centraux peuvent, en comparaison d'universités plus centralisées, apparaître comme assez éloignés de la réalité d'un terrain aux sept réalités assez contrastées.

Le conseil supérieur constitue l'organe que l'on peut, par analogie, désigner comme le conseil de surveillance qui recouvre « la circonscription universitaire de l'UCO formée de l'ensemble des treize diocèses de : Rennes, Tours, Angers, Angoulême, Laval, Luçon, Le Mans, Nantes, Poitiers, Quimper, La Rochelle, Saint-Brieuc, Vannes »¹⁰. Leurs évêques forment le conseil supérieur de l'UCO présidé par le chancelier, évêque d'Angers. Celui-ci exerce sa vigilance sur l'orientation générale de l'UCO, notamment sa conformité avec les orientations ecclésiales. Il lui revient de proposer au Saint-Siège la nomination du recteur, après consultation du conseil de l'université. Enfin, son avis est requis pour la nomination au grade de professeur de l'UCO.

Le conseil d'université, consultatif, est désigné comme l'organe principal de la participation de tous les acteurs de la communauté universitaire à l'animation et au gouvernement de l'UCO¹¹. Il promeut la participation de tous à la politique de l'établissement. Convoqué et présidé par le chancelier ou son délégué, il a un rôle de conseil, d'avis et de proposition. Il donne notamment un avis sur la nomination du recteur. Ce conseil figure sur le site de l'UCO¹², mais ne se retrouve pas sur l'organigramme de l'établissement.

Le recteur de l'UCO, qui n'est pas élu comme tel par les instances de l'UCO, est placé par le conseil supérieur à la tête de l'établissement après consultation du conseil d'université. Paradoxalement, le recteur, qui jouit de prérogatives bien plus larges qu'un président d'université publique, exerce une charge très informée par les conseils centraux ou de sites, au sommet d'une pyramide de lieux de débat et de consultation qui incarne l'unité de l'établissement. Il ne faut donc pas négliger ici la dimension symbolique de cette charge. Cela dit, les différents organes ont un pouvoir avant-dernier, la décision du recteur étant dernière. Il s'entoure d'une équipe rectorale (chef de cabinet, vice-recteurs), d'un conseil académique composé de l'équipe rectorale et des doyens des facultés, d'un conseil des campus (équipe rectorale et directeurs des campus) et d'un conseil rectoral réunissant les membres du conseil académique et du conseil des campus. Il s'appuie sur les avis du conseil scientifique et des commissions des formations qui lui sont rattachées pour l'éclairer dans ses décisions. Les conseils sont convoqués par le recteur, sans possibilité d'auto-saisine, ni de saisine par les membres des divers conseils. La grande dispersion des sites conduit à un organigramme très complexe et à démultiplier les conseils de site.

Le conseil de réseau qui, du reste, ne figure pas non plus sur l'organigramme de l'UCO, réunit l'équipe rectorale et les directeurs des campus et instituts associés, les directeurs des écoles associées pouvant y être invités. Il a pour mission essentielle une meilleure coordination et information des différents établissements. Il est convoqué et présidé par le recteur.

Le conseil académique de l'UCO réunit l'équipe rectorale et le doyen de la faculté de théologie, les directeurs des instituts, des campus et des instituts associés. Il a pour objets essentiels les orientations et le fonctionnement de la partie universitaire de l'UCO sous l'autorité académique du recteur. Il examine les questions relatives à la gestion

¹⁰ Art. 3 des statuts de l'Université catholique de l'Ouest, 2006.

¹¹ Source : site Internet de l'UCO à la date de la visite du comité.

¹² *Ibid.*

académique, administrative et pédagogique des instituts et campus et conseille le recteur sur toutes les questions liées à la politique stratégique de l'UCO. Il est convoqué par le recteur. Il est réuni en moyenne toutes les six semaines durant l'année universitaire sur un ordre du jour précis.

Le conseil des facultés et instituts réunit l'équipe rectorale, le doyen de la faculté de théologie et les directeurs des instituts de l'association Saint-Yves. Il délibère sur toutes les questions intéressant la vie, les activités et la réalisation des objectifs des facultés et instituts de l'association Saint-Yves. Les décisions du conseil des facultés et instituts sont communiquées au conseil d'administration de l'association Saint-Yves. Il est convoqué et présidé par le recteur. Il est réuni en moyenne toutes les six semaines durant l'année universitaire sur un ordre du jour précis. Il peut entendre les responsables des services centraux et des personnalités extérieures.

Les conseils pédagogiques de l'UCO sont au nombre de deux : le conseil pédagogique de la formation initiale et le conseil pédagogique de la formation permanente. Ce sont des organes consultatifs qui ont pour mission de fournir au recteur un avis sur les enseignements et formations dispensés ou envisagés à l'UCO. Il leur revient de procéder à l'ouverture et l'évaluation des formations. Celles-ci sont proposées par les conseils de campus.

Une commission des formations par domaine (théologie et sciences religieuses, sciences humaines et sociales, gestion, cultures et langues, sciences et technologies) est chargée d'assurer la cohérence et la qualité des formations au sein du ou des domaines dont les missions sont relatives à la cohérence de l'évolution de l'architecture et du déploiement des formations, à la coordination des projets et des innovations, à la régulation des relations entre les formations.

Le conseil scientifique a pour mission la définition de la politique, des programmes et des collaborations de recherche, l'expertise académique des diplômes, des dossiers et de l'évaluation de la recherche, des propositions de recrutement et de promotion des enseignants-chercheurs.

Au sein de chaque campus, un conseil de campus est chargé de la mise en œuvre de la politique académique de l'UCO. Il est composé de l'équipe rectorale, du directeur de campus ou du secrétaire général, des directeurs ou des représentants des domaines. Dans les documents¹³, les associations de gestion n'apparaissent pas alors qu'elles jouent un rôle important.

En lien avec l'équipe rectorale, la politique de l'UCO relative à ses missions transversales est mise en œuvre au sein de trois pôles (recherche, international, et entreprise et formation)¹⁴ ou par des chargés de missions. La mission transversale « qualité » chargée de mettre en œuvre la politique qualité de l'établissement et de suivre la mise en œuvre du contrat entre le ministère et l'établissement, se met en place¹⁵. La gouvernance fait une large place aux doyens des facultés. Le rôle des conseils de faculté semble en revanche minime, avec une réunion « au moins » une fois par an alors que le recteur rencontre les doyens toutes les semaines.

Au vu de cette description, le comité ne peut que constater le nombre important de conseils qui, pour certains, ne figurent pas, à ce jour, dans l'organigramme fonctionnel ni au titre de la gestion académique, ni à celui de la gestion associative. Si ce nombre peut s'expliquer en partie par l'histoire et par le respect des singularités et des missions de chaque association, il en résulte un organigramme complexe à assimiler qui reflète un manque de lisibilité de la gouvernance masquant ainsi la vision stratégique de l'établissement.

Des chevauchements de compétences et des redondances dans les circuits de décision ne permettent pas toujours d'identifier les lieux où s'élaborent la politique et l'animation de l'UCO.

Ce mode de gouvernance, de nature présidentieliste, mais non autocratique, ne connaît pas à proprement parler de contre-pouvoir. Toutefois, l'importante culture « girondine » du site, très ancrée dans l'histoire, tempère cette tendance. Les campus étant gérés par des associations qui ont chacune leur autonomie, les présidents d'association constituent, dès lors, davantage des relais locaux pour capter des financements et restent peu associés à la définition de la politique générale.

II – Un projet ambitieux avec des zones de fragilité

Le projet de l'UCO en cours vise à poursuivre sa structuration autour des sept campus actuels : UCO Angers, UCO Bretagne Nord (Guingamp et Brest), UCO Bretagne Sud (Vannes-Arradon), UCO Laval, UCO Pacifique (Papeete) et

¹³ Cf. compte-rendus de réunion, conseils de campus UCO.

¹⁴ Source : site Internet de l'UCO à la date de la visite du comité.

¹⁵ Le rapport d'autoévaluation page 15 évoque une relation étroite entre la mission qualité et la mission numérique.

La Réunion. La stratégie de l'établissement envisage également l'augmentation du nombre d'étudiants, la diversification des diplômes et des modes d'accès à l'enseignement supérieur par la prospection de nouveaux publics. Cette structuration n'est pas perçue comme lourde. Chaque campus a une autonomie de gestion. Cette stratégie se révèle positive parce qu'elle permet à l'UCO de concrétiser sa volonté d'un enseignement supérieur de proximité et de réponse aux besoins locaux. Elle révèle néanmoins des zones de fragilité, notamment du point de vue de la soutenabilité et de la gouvernance.

Avec une baisse de 18 % de subventions publiques et des ressources propres qui stagnent voire qui baissent (de 2013 à 2014 : - 9 %), les droits d'inscriptions, qui augmentent, mais très peu, chaque année, constituent apparemment le seul levier pouvant dégager des marges de manœuvre. La taxe d'apprentissage, déjà faible, diminue quant à elle de moitié, les résultats comptables sont négatifs, et le fonds de roulement peu assuré. La capacité d'autofinancement se révèle donc problématique. De ce fait, les axes de développement prévus, qu'il s'agisse des sites, de la diversification de l'offre de formation, de la politique de qualité, ainsi que de la rénovation de l'immobilier, etc. ne peuvent être assurés à la hauteur voulue. La hausse du nombre d'étudiants peut certes constituer une source de revenus, mais sera nécessairement pondérée par les coûts supplémentaires induits, notamment du fait des critères sociaux, tout à fait honorables. Cet accroissement n'apparaît, en tout état de cause, pas suffisant en l'état.

III – Une prise de conscience du caractère impérieux d'une communication d'établissement

Bien que le contexte de la communication soit actuellement particulier du fait de la vacance de direction de la communication, le recteur de l'UCO et l'équipe gouvernante ont bien identifié tous les enjeux liés à cette situation et oscillent entre différentes options. Le recteur sait qu'il doit incarner de par sa fonction l'image véhiculée par l'UCO. À ce jour, la communication apparaît plus comme une valeur à développer qu'une performance à assurer.

Parallèlement, l'identification, et assurément la force de l'UCO, tiennent à son image et son ancrage territorial. L'UCO évolue qui plus est dans un contexte démographique extrêmement favorable et de fait l'établissement, de par ses formations, répond à l'attente des familles et des étudiants qui ne souhaitent pas s'éloigner pour raison affective et pour des raisons économiques : déplacements, frais de loyers, etc. L'UCO est vécue par l'extérieur et se vit de l'intérieur comme une grande famille. En ce sens, le nouveau logo se veut harmonieux, rassurant : une forme de cercle de savoir et un symbole d'ouverture. Il répond ainsi aux quatre points cardinaux qui animent l'établissement : humanité, proximité, dialogue et liberté. La multiplicité des échanges que le comité a pu avoir tant avec les services, les enseignants, les étudiants, qu'avec les élus et représentants du monde socioéconomique témoignent de la reconnaissance de l'efficacité des formations, du souci et de la qualité de vie estudiantine. En clair, la cible en termes de communication de l'UCO est tout autant la famille que le jeune. En raison de son enracinement local, l'établissement noue assez facilement des partenariats concrets.

L'écoute semble permanente. Le souci de construire une identité partagée est devenu évident avec la mobilisation autour du nouveau logo. Cela a fait apparaître une déclinaison de l'identité unique sous le mode d'une grande singularisation. Néanmoins, les risques sont palpables. En effet, il ne semble pas y avoir pour le moment de stratégie de communication, ou en tout cas, si elle existe, elle n'est guère visible. Le souhait de communiquer en interne et en externe est présent, et une réelle bonne volonté a été notée par le comité au travers des entretiens avec les services et les campus. Pour autant, beaucoup des points positifs précités sont fragilisés par l'absence d'une stratégie de communication claire et définie.

Il est à noter que le service de la communication comprend actuellement sept salariés dont le poste de directeur de communication. Au vu de la taille de l'établissement, et en comparant avec les universités, le service ne paraît pas sous-doté en personnels. Mais un véritable organigramme fonctionnel fait défaut, de sorte qu'il est difficile d'identifier le rôle de chacun. La venue de deux cadres aux méthodes inspirées de stratégies commerciales et de toute évidence animés par un esprit d'entreprise (notamment chargés du recrutement d'étudiants étrangers) perturbe manifestement le fonctionnement de la communication interne. Cette dernière paraît donc tout aussi incertaine que la communication externe, ce qui peut générer des frictions parfois palpables entre les différents secteurs d'activités.

L'éclatement des différents sites de l'établissement est un autre point à considérer. Angers est de toute évidence «la métropole» et les sites décentralisés apparaissent comme périphériques ou éloignés. Les directeurs des sites éloignés résident dans des villes moyennes, et entretiennent de fait des relations de proximité fortes avec le tissu socioéconomique, comme par exemple la «French Tech» à Laval. Tous les campus ne ressentent donc pas avec la même acuité la nécessité d'une communication d'établissement, leur préoccupation directe étant plutôt la proximité locale.

La communication de l'UCO est en réalité à l'image de l'institution. Pour autant, aucune stratégie de communication ne semble avoir été établie. L'UCO, qui par tradition, hésite à se mettre en lumière, bénéficie d'une réputation favorable, qui contribue à renforcer cet état de fait. C'est peut être l'un des points les plus problématique de sa communication : l'UCO semble avoir des difficultés à se projeter.

La direction semble tout à fait consciente de ces différents aspects et des conséquences induites. L'établissement veut se donner les moyens ambitieux, au vu de ses ressources contraintes, d'une politique de communication volontariste. Ainsi, le recrutement d'un professionnel de la communication, l'équipe de sept salariés confortée par un appel à des cabinets externes, montrent que le budget de la communication doit être non négligeable, sans que le comité n'ait pu l'identifier faute de *business plan* précis. Une fois de plus, la volonté est forte, les moyens mobilisés importants, mais la vision encore imprécise. En outre, la nécessité de s'approprier une culture de la communication, telle que requise aujourd'hui, n'est pas encore partagée par tous.

La recherche et la formation

I – La politique de formation initiale et continue

1 ● Une formation ouverte aux territoires régionaux et au monde, complémentaire de l'offre publique ...

Six facultés, droit-économie-gestion, humanités, éducation, sciences humaines et sociales (SHS), sciences, théologie et sciences religieuses, accueillent environ 12 000 étudiants¹⁶, dont 8 000 étudiants sur les campus d'Angers, de Vannes-Arradon, de Guingamp, de Laval et de Papeete, et 1 000 au sein des instituts associés : l'Institut de formation en éducation physique et en sport à Angers (Ifepsa) aux Ponts-de-Cé (49) et l'Institut pour le développement du conseil de l'entreprise (IDCE) à Angers. Sur le total de 12 000 étudiants, 6 500 étudiants sont inscrits en formations reconnues par l'État, y compris 600 étudiants inscrits à la faculté de théologie, 3 500 étudiants dans les écoles associées et environ 1 700 étudiants étrangers venus perfectionner leurs connaissances en langue et culture françaises¹⁷. L'établissement présente une palette de formations cohérente, professionnalisante et complémentaire de l'offre universitaire publique qui répond concrètement aux bassins d'emplois régionaux, non seulement par une adéquation réaliste à la demande mais aussi par une prise en compte globale de l'étudiant. L'originalité et l'attractivité affichées reposent ici sur le souci de « formations au service du développement de toute la personne »¹⁸ où savoirs et savoir-être sont conjoints. L'UCO propose un grand nombre de licences. Elle participe à des masters cohabilités mais ne pilote en direct qu'un seul master, le master MEEF. Au total, 87 % des formations sont assurées avec les universités de Nantes et d'Angers. La palette, de près de 150 parcours de formation (Bac à Bac +8), se répartit ainsi :

- des diplômes nationaux : 30 licences et licences professionnelles, 32 spécialisations de masters, 4 doctorats (canonique de théologie ; éducation, carriérologie et éthique ; lettres, littératures, civilisation étrangère : interculturelité ; PHD en éducation), délivrés majoritairement en convention avec des universités partenaires ou en lien avec des rectorats d'académie. Notons des doubles diplômes internationaux avec Liverpool Hope University au Royaume Uni, l'Université du Québec à Rimouski, St-Edward's University aux États-Unis, l'Université Saint-Esprit de Kaslik au Liban, l'Université Catholique de Parana au Brésil, et l'Université de Sherbrooke au Québec. En France, la réglementation en vigueur réserve à l'État le monopole de la collation des grades, des diplômes et des titres universitaires¹⁹ et ne permet pas d'habiliter les établissements d'enseignement supérieur privés à délivrer des diplômes nationaux. L'UCO cherche à dépasser cette difficulté en établissant des partenariats avec les universités publiques.
- 3 diplômes canoniques délivrés au nom du Saint-Siège
- 15 diplômes d'université (DU) et 25 diplômes spécifiques (titres RNCP, certificats)

Dans quatre champs disciplinaires :

- culture et langues : arts, lettres, langues, histoire
- sciences humaines et sociales, gestion : communication, économie-gestion, éducation, psychologie, ressources humaines, sociologie, sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS)
- sciences et technologies : biologie-environnement, mathématiques et informatique-logistique
- théologie et sciences religieuses

¹⁶ Le site Internet de l'UCO annonce, au jour de la visite du comité, 9 000 étudiants et « de nombreux stagiaires », ce qui explique ce chiffre de 12 000 qui est le total des inscrits d'une année universitaire.

¹⁷ Cf contrat quadriennal 2013-2016.

¹⁸ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, oct. 2015.

¹⁹ Article L. 613-1 du code de l'éducation.

2 ● ... qui s'adapte avec réactivité aux divers publics et toujours pour le développement et la réussite de l'étudiant

De manière générale, l'offre de formation initiale apparaît classique et souvent généraliste. Pour autant, un certain nombre de formations spécialisées (psychologie, théologie, environnement, travail, par exemple) sont aussi proposées. L'UCO, par ailleurs, entend poursuivre le déploiement des formations par alternance et l'apprentissage, qui correspondent tant à une demande des milieux socioéconomiques qu'à celle de la population étudiante régionale peu mobile et attachée à son territoire. De plus en plus de masters développent des contrats professionnels qui, à ce jour, concernent 50 étudiants par an, un chiffre qui apparaît faible eu égard au potentiel et à la demande des milieux socioéconomiques et politiques dont les campus se font l'écho. Les responsables de formation sont activement impliqués dans cette évolution, allant sur le terrain chercher d'autres partenaires et domaines d'activités où appliquer alternance et apprentissage. Ils font remonter, chiffres à l'appui, des *notes d'opportunité* pour de nouveaux diplômés. À l'écoute du marché de l'emploi et des besoins exprimés des collectivités et CCI, l'UCO apporte une réponse appréciée, le plus souvent complémentaire de l'université publique.

Depuis 10 ans, les masters sont dotés de conseils de perfectionnement réunis une à deux fois par an pour observer les débouchés, les nouveautés et adapter les cursus avec dynamisme. Chaque responsable de diplôme fait naturellement aussi de la veille professionnelle. Il serait utile que l'observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle de l'UCO, ou un autre système, les déchargent en central (pour le suivi des étudiants, par exemple) même si enseignants-chercheurs semblent attachés à cette fonction de veille, qui leur permet d'être au fait de toutes les évolutions et au plus près de l'orientation.

Pour un autre public, la formation continue²⁰ est pilotée par une petite équipe qui enregistre très peu d'échecs au terme de la formation.

L'UCO a aussi initié une mission numérique spécifique, indispensable eu égard à la dispersion des sites, et au projet de développement international, en cohérence avec ses valeurs, pour mieux accompagner l'étudiant. Le soutien numérique se fait par appel à projet et par l'achat de matériel. Le but est d'encourager l'innovation pédagogique et de développer la visibilité de l'établissement : ateliers numériques, Campuslab ouverts sur la cité.

3 ● Des choix stratégiques confortés par l'esprit « UCO » mais une organisation à renforcer

La place de l'éthique comme celle de l'outil « langue » sont des choix stratégiques forts. Alliés à la dimension interculturelle, ils gagnent en visibilité. L'accueil des 1 700 étudiants étrangers est là pour montrer concrètement, dans une vie étudiante vivante, le rôle de la rencontre des cultures. L'ouverture volontariste à l'international renforce ces choix. Constatant qu'il existe une charte pour l'étudiant qui intègre la dimension éthique dans les axes caractéristiques de la formation assurée par l'établissement, le comité estime qu'il s'agit là d'une volonté de différenciation bien mise en valeur et assumée.

L'UCO visant le développement de compétences et la définition graduelle d'un projet professionnalisant personnel, a mis en place une formation initiale (FI) et une formation continue (FC) tout au long de la vie. Pour la FI, le suivi personnalisé des étudiants dans le cadre du projet professionnel et personnel de l'étudiant (PPPE) semble pertinent. L'orientation et le projet sont définis avant l'arrivée à l'UCO (« accueil des premières », « Testez l'Université », initiatives de rapprochement avec l'enseignement secondaire catholique et public) avec une réelle connaissance des évolutions économiques du territoire. Les facultés travaillent aussi avec le service d'orientation et d'information (SOI) de l'UCO. Pour la FC, des validations des acquis professionnels (VAP) et validations des acquis de l'expérience (VAE)²¹ menées avec humanisme dans un suivi quasi personnalisé donnent de très bons résultats.

Depuis la réforme facultaire, la politique de formation est pilotée par un conseil académique (réuni trois fois par an), et administrée par une fonction scolarité déployée dans les divers campus et annexes, sous la direction du directeur local. La création ou la suppression d'une formation (moins de 10 étudiants sur 2 ou 3 ans) est décidée selon une procédure qui part de la base pour arriver aux instances supérieures, en concertation. Des réunions d'harmonisation ont lieu tous les mois avec les responsables pédagogiques et un responsable académique.

Outre l'encadrement durant le cursus²², les enseignants tissent aussi des liens avec le monde professionnel, pour offrir une meilleure employabilité à leurs étudiants. Celle-ci est de l'ordre, en moyenne après enquête à 18

²⁰ Elle concerne quelques dizaines de dossiers par an.

²¹ 85 % des étudiants VAE sont en activité et 15 % sont demandeurs d'emploi.

²² Voir chapitre Réussite des étudiants.

mois, de 76 % à 80 % ce qui représente un bon indice d'attractivité régionale pour l'UCO. Le comité estime qu'il aurait été préférable de présenter des chiffres à 9 et 12 mois. Il s'agit donc d'une prise en charge globale qui s'appuie aussi sur les EC, très impliqués dans la vie de l'établissement, ce qui peut entamer leur temps de recherche alors même qu'ils sont incités à produire pour l'avancement de leur carrière. La solidité de la prise en charge de l'étudiant, marque de fabrique de l'UCO, dépend trop de personnes dont l'absence ou le départ peuvent générer pour ce système, une réelle fragilité.

La formation professionnelle est donc une priorité pour l'UCO dont la population étudiante à faible mobilité peut répondre aux demandes d'un territoire au tissu industriel et entrepreneurial en expansion, nécessitant des formations. L'UCO est un interlocuteur apprécié des partenaires professionnels.

La politique de l'offre de formation est conçue selon le mode « *bottom/up* » qui correspond à la culture très appréciée d'autonomie des associations de gestion des campus. Mais cette offre doit devenir moins opportuniste et être mieux structurée selon une stratégie d'établissement. Les associations porteuses et les partenaires doivent mieux partager les réflexions locales pour mieux porter la marque de fabrique UCO. Si le mode de création de nouveaux diplômes dépend de la réalité économique de chaque association, une plus grande mutualisation et une gestion prévisionnelle, partagée et rationalisée des postes, permettra à l'UCO de développer une stratégie plus efficace.

4 ● L'établissement pourrait poursuivre son développement dans la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation et de la qualité

L'observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle, qui pourrait alléger le rôle des enseignants-chercheurs, est en situation délicate depuis 2015. L'insuffisance de données sur le devenir des étudiants en montre les limites. Les enquêtes classiques d'évaluation existent mais sont insuffisantes. Le rôle des *alumni* est aussi lié au récent développement international. Des efforts au niveau central doivent être faits à l'image de la « mission qualité » depuis 2013. Elle essaie de mieux faire connaître l'UCO à l'extérieur, sur le plan national et international car sur le plan régional, l'UCO, très insérée dans le contexte économique et politique, est considérée comme vecteur de développement. La rénovation du site Internet, l'existence d'une lettre (UCONews), le travail autour de la « marque « UCO » depuis 2014 commencent à porter leurs fruits. Il conviendrait aussi de réfléchir à la pérennité, au-delà des personnes, de la qualité de certains services. L'indéniable mérite des personnels porte en lui une fragilité : beaucoup d'initiatives sont liées à des personnes identifiées et non nécessairement à des services.

5 ● Des relations avec les partenaires académiques construites sur le long terme et la confiance

Les relations avec les partenaires rectoraux, académiques et universitaires des universités publiques sont bonnes, voire très bonnes. Angers atteste d'une culture de collaboration ancienne et positive en matière d'offre de formation. Le nombre de jurys rectoraux a été considérablement diminué ; ils sont devenus marginaux. Cette évolution, positive s'il en est, met en évidence la capacité, après la volonté de l'UCO, de co-construire avec les établissements d'enseignement supérieur sur le territoire partagé et d'établir des conventions avec les partenaires. Cette pratique du conventionnement est appelée à devenir la règle.

Les relations entre universités de Bretagne-Sud, Bretagne-Pays de la Loire et Angers avec l'UCO sont considérées comme bonnes. À Nantes où la culture du partenariat est moins développée, les relations se mettent progressivement en place. L'ouverture programmée d'une antenne à Nantes, s'appuyant sur une convention angevine, a mis en évidence la nécessité de dialoguer avec les acteurs de l'enseignement supérieur du site. La qualité des relations est surtout celle de relations interpersonnelles. Attelés de manière commune à la tâche, les responsables de formations travaillent dans un très bon climat d'estime réciproque. La complémentarité se révèle également un élément susceptible de permettre à l'UCO d'être considérée comme un partenaire à part entière, notamment dans une fonction de délestage pour des filières contingentées. Toutefois l'UCO ne participe guère comme telle à la politique de site et les relations entre établissements sont souvent le fait de collaborations entre enseignants-chercheurs ou facultés.

II – Une politique de documentation qui valorise le patrimoine

La politique d'acquisition et d'échanges, classique et solide, intègre toutes les évolutions numériques en cours, en tenant compte des usagers et des publics. La partie du site Internet dédiée à la documentation, bien faite, montre l'amplitude d'ouverture de la bibliothèque (de 8h30 à 20h tous les jours sauf le vendredi jusqu'à 18h). Le fonds est totalement catalogué, et en lien avec la bibliothèque universitaire d'Angers, Sudoc, Origène. Tout est au service de l'étudiant et participe de la « marque » UCO. Ainsi, les mémoires et thèses sont numérisés dans leur intégralité ce qui est notable et il existe des aides méthodologiques (feuille de style par discipline, comment monter une bibliographie,

etc.) pertinentes sur le site et une offre d'assistance personnalisée par les bibliothécaires aux étudiants qui en demandent le service. Les étudiants ont à disposition aussi des supports numériques (revues en ligne, e-books, facebook, entre autre) et des salles informatiques dédiées.

L'UCO, qui a créé une mission patrimoine avec un bibliothécaire spécialisé, dispose de collections anciennes (XVIe-XIXe) de livres rares, cartes et photographies issus de l'histoire de l'UCO et de dons. Cette collection est mise en valeur par des expositions virtuelles et permanentes qui font des bibliothèques de vrais lieux culturels, renforçant encore la présence de l'UCO dans la ville.

III – Une recherche encore éclatée qui tente de se structurer, qui pourrait monter en puissance

La recherche est organisée en respectant pour l'essentiel le périmètre des 5 facultés, humanités, sciences humaines et sociales, sciences de l'éducation, théologie, et sciences. Une sixième faculté de droit, économie, gestion, ouvrira en septembre 2016. On note une articulation forte entre les facultés et les équipes de recherche.

Les enseignants-chercheurs de l'UCO sont répartis dans les équipes de recherche de ces 5 facultés ; la plupart de ces équipes de recherche ne sont pas labellisées. Deux de ces équipes sont membres d'unités de recherche publiques (« Mer-Molécules-Santé » et « Recherches en étude psychanalytique, processus psychiques et esthétique »), qui correspondent à deux de ses 11 équipes. Plutôt que d'entrer dans une démarche de labellisation de leurs équipes de recherche, qui était administrativement difficile mais est devenu possible aujourd'hui, l'UCO a préféré encourager ses enseignants-chercheurs à se rattacher à des équipes labellisées dans des universités publiques. L'un des intérêts de cette démarche est assurément la possibilité pour ces enseignants-chercheurs de se rattacher à des écoles doctorales (ED) des universités partenaires, et de diriger des doctorats ; ceux-ci doivent toutefois être obligatoirement co-encadrés par un membre des équipes labellisées de l'université partenaire. Deux tiers des enseignants-chercheurs sont désormais rattachés à des équipes labellisées extérieures. Il faut noter cependant que la notion de rattachement recouvre des cas très divers, avec certains enseignants-chercheurs qui apparaissent comme membres à part entière des unités de rattachement. Ils sont donc visibles dans les rapports d'évaluation de ces unités, comme occupant parfois des responsabilités, tandis que d'autres n'ont pas d'appartenance officielle et sont simplement cités comme « membres attachés » sur le site Internet des unités concernées, voire pas du tout. Le fait que les dossiers d'évaluation HCERES des unités labellisées de la région Pays de la Loire ne listent que 32 enseignants-chercheurs de l'UCO en est l'illustration, même si d'autres peuvent figurer dans les unités de la région Bretagne. On ne retrouve pas, loin s'en faut, les 70 enseignants-chercheurs rattachés à des unités labellisées. La non-labellisation des équipes UCO a pour conséquence, entre autres, que la recherche menée à l'UCO n'est pas évaluée en tant que telle. Néanmoins la direction de l'UCO œuvre actuellement pour que les enseignants-chercheurs d'une même équipe de recherche UCO soient rattachés à la même équipe labellisée.

Alors que le projet stratégique de l'UCO pour 2013-2017 évoque un « souci d'articulation et d'unification des savoirs » et pointe une « recherche finalisée » en vue d'une « complémentarité structurante au sein de la communauté universitaire régionale »²³, cette politique ne semble guère encourager un regroupement de l'effort de recherche, qui reste toujours éclatée. Pour autant, un effort de structuration est mené depuis plusieurs années, avec d'abord la création d'un pôle de recherche qui doit regrouper la gestion administrative et le pilotage de la recherche à l'échelle de l'établissement, puis la réforme facultaire qui, entrée en vigueur en 2014, a permis d'organiser les recherches au sein de chacune des facultés, par discipline. Le site Internet est, du reste, bien lisible car il est facile d'y trouver le descriptif ainsi que la composition de chacune des équipes de recherche.

L'UCO a entrepris depuis plusieurs années de lancer des thématiques de recherche collectives, à l'échelle de l'établissement, afin de regrouper des chercheurs des différentes facultés autour d'un même thème. La thématique actuellement mise en avant, « Évolutions technologiques et société », a été décidée au sein du conseil académique élargi aux directeurs des équipes de recherche et a fait l'objet d'un large consensus. Les retours obtenus font apparaître cette opération comme un succès, dans la mesure où la dizaine de projets proposés impliquent des membres de toutes les facultés, même dans les cas où les chercheurs étaient plus sceptiques sur la faisabilité de rattacher les recherches dans leur domaine à la thématique commune. Cette opération a bénéficié d'un budget de 60 K€ de la part de l'UCO. L'attribution de ces fonds aux différents projets proposés par les chercheurs de l'UCO fait l'objet d'une procédure clairement identifiée qui implique la commission de la recherche. La thématique choisie, outre son effet fédérateur, en interne, des chercheurs autour de projets communs (découverte des travaux pertinents dans d'autres disciplines), a, de plus, l'avantage de pouvoir être diffusée vers l'extérieur, ce qui a été très bien fait pour l'opération de mécénat. On peut donc considérer que cette politique est un succès.

²³ Projet stratégique 2013-2017 de l'UCO, p. 13.

L'UCO investit environ 4,4 M€ dans sa recherche sur un budget total d'environ 37 M€, par l'intermédiaire des décharges d'enseignement de ses enseignants-chercheurs qui bénéficient statutairement de 40 % de temps recherche. En revanche, il y a peu d'investissement additionnel, peu de soutien à la recherche, peu de budget pour les missions à l'étranger. Le support administratif apparaît insuffisant pour gérer les filières d'enseignement, ce qui entame une partie du temps censé être consacré à la recherche. Dans le domaine de la recherche, le volume trop faible des moyens apparaît de manière particulièrement critique pour le développement, souhaité par tous, d'une recherche de haut niveau à l'UCO.

La productivité scientifique reste globalement modeste, bien que variable selon les disciplines. Un effort pour publier dans des revues reconnues par les instances évaluatives a été fait, avec une proportion non négligeable des publications dans ces supports. Cependant, la quasi-totalité de ces publications se trouve dans des supports nationaux, et en langue française, à l'exception de la faculté des sciences, ce qui génère un double inconvénient. D'une part, la qualité des revues nationales, quel que soit leur pays d'origine, n'est pas toujours, parfois loin s'en faut, à la hauteur de celle des revues internationales. D'autre part, cela nuit au rayonnement international de l'UCO, puisque les recherches qui y sont menées ne sont de ce fait connues que par la petite minorité des chercheurs qui lisent le français, ce qui limite les occasions d'attirer des doctorants, post-doctorants, ou chercheurs invités étrangers.

IV – Une formation par la recherche qui demande à être développée

Avec 109 doctorants pour 104 enseignants-chercheurs, la formation doctorale est déjà bien vivante à l'UCO, et constitue un potentiel important qui pourrait être exploité pour contribuer à l'essor de sa recherche. L'UCO accueille des doctorants de 4 catégories : le doctorat d'université, en co-direction avec des enseignants-chercheurs des écoles doctorales des établissements publics voisins, le PhD en éducation délivré par l'Université de Sherbrooke, le doctorat éducation, carriérogie et éthique (ECE), délivré au nom du Saint-Siège et pouvant être préparé en co-tutelle avec l'Université de Sherbrooke, et le doctorat canonique également délivré au nom du Saint-Siège²⁴. Seule une minorité des doctorants sont en formation initiale, effectuant leur doctorat à la suite d'un parcours licence puis master ; ceux-ci disposent en général d'un financement, qui peut être une bourse Cifre (pour la faculté des sciences), une bourse payée sur des fonds de recherche obtenus par l'encadrant, ou encore des charges de cours. Les autres doctorants reprennent un doctorat après avoir commencé leur carrière ; ils ne disposent pas de financement pour leur recherche car ils poursuivent leur carrière à temps partiel. Dans les listes de publications fournies par l'UCO, on ne retrouve en général pas d'articles écrits par les doctorants, à l'exception de la faculté des sciences, où se trouvent des doctorants en formation initiale et disposant d'un financement. La maîtrise de l'anglais apparaît déterminante pour aider les chercheurs à publier dans des revues internationales.

Les doctorants sont encouragés à présenter leurs travaux dans des conférences nationales, mais guère au plan international, à l'exception des sciences expérimentales. Or, la fréquentation des meilleures conférences internationales de leur domaine leur permettrait d'être confrontés à une recherche de qualité et d'améliorer leur propre recherche.

La nature et les modalités du suivi des doctorants varient selon les disciplines. Ces derniers rencontrent leur encadrant « à la demande », avec des fréquences de rendez-vous qui varient entre une fois tous les trois mois et deux fois par mois, à l'exception de la faculté des sciences où les rendez-vous sont plus fréquents. En très grande majorité, les doctorants ne disposent pas d'un poste de travail dans les locaux de l'UCO, sauf en sciences. Par conséquent, la plupart des doctorants travaillent de chez eux, et ne se rendent dans les locaux de l'UCO que pour y rencontrer leur encadrant, ou pour participer à des activités collectives. La création d'une « maison des doctorants », ou tout au moins une ou plusieurs pièces de travail mutualisées où ils puissent bénéficier de postes de travail (même s'ils ne sont pas attribués nominativement), permettrait aux doctorants d'être présents sur le campus, de bénéficier de plus d'aide de leurs encadrants, de s'entraider.

Il n'existe pas de procédure interne à l'UCO visant à garantir la qualité de l'encadrement doctoral (par exemple un tutorat, un comité de suivi de thèse), ni s'assurant que tous les doctorants disposent de formations complémentaires (compétences transversales, aide à l'écriture, à la présentation, etc.). Cependant les doctorants ont de fait accès à certaines formations, soit par l'intermédiaire de leur ED de rattachement (en sciences, en SHS), soit du fait de l'organisation du doctorat lui-même (doctorat ECE, PhD en éducation, tous deux cohabilités avec l'Université de Sherbrooke au Canada), soit par des formations organisées au sein de la faculté (à noter que le comité n'a pas rencontré de doctorants dans le domaine des humanités).

²⁴ Liste exhaustive des doctorants : site Internet de l'UCO à la date de la visite du comité.

Au total, l'UCO pourrait s'appuyer sur ses doctorants pour augmenter la qualité et la quantité de sa production scientifique, avec quelques mesures simples : améliorer les conditions de travail des doctorants, en leur fournissant des espaces de travail et de rencontre au sein même de l'établissement, en organisant des formations et/ou des groupes de travail où ils puissent partager leurs difficultés et trouver de l'aide pour les résoudre, en les encourageant à participer à des conférences internationales où ils pourront se confronter à la recherche du plus haut niveau, en les encourageant à publier leurs travaux dans des revues internationales, notamment en nouant des collaborations avec des collègues expérimentés, en leur fournissant des cours d'anglais, et des cours d'écriture d'articles scientifiques. Les doctorants constituent une grande richesse potentielle qui pourrait être mieux exploitée.

V – La valorisation de la recherche

Les enseignants-chercheurs étant majoritairement rattachés à des équipes labellisées, la valorisation proprement dite de leurs travaux de recherche s'effectue au sein de ces équipes, l'UCO assurant un travail de recensement de ces activités²⁵.

Cependant, l'UCO mène depuis un temps relativement récent une politique active de recherche de mécénat, qui a démarré il y a trois ans avec le recrutement d'un responsable du développement et du mécénat. Une mission de conseil en recherche de fonds a eu lieu en 2015 et a permis une analyse des forces de l'UCO et des opportunités qui peuvent s'offrir à elle, ainsi que la création d'une plaquette représentant l'UCO en général, et assortie de projets ciblés auxquels les entreprises sont invitées à contribuer. Ces projets ciblés agrègent des projets de recherche susceptibles d'intéresser les entreprises, essentiellement tournées vers les ressources humaines et l'éthique, points forts de l'UCO, et des projets de rénovation des campus, par exemple. Une étude de faisabilité leur a permis d'établir un objectif de récolter 5 M€ sur cinq ans grâce au mécénat d'entreprise. L'UCO accompagne cette démarche tournée vers les entreprises d'une opération en direction des *alumni*, par exemple des anciens diplômés de droit, contactés à l'occasion de l'inauguration de la formation en droit, et continue à récolter de la taxe d'apprentissage auprès d'entreprises partenaires de ses formations. Cette démarche, outre sa contribution non négligeable au modèle économique de l'UCO, à mettre en regard avec le budget annuel total qui s'élève à 37 M€, devrait également conduire à une meilleure insertion des recherches menées à l'UCO dans le tissu socioéconomique.

²⁵ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 40.

La réussite des étudiants

I – Un suivi constant des étudiants vers leur insertion professionnelle

L'UCO est un établissement d'enseignement supérieur privé du réseau Udesca qui, comme d'autres instituts catholiques présents en France, propose des formations tant canoniques que profanes, du premier au troisième cycle, de la formation continue ainsi que des diplômes d'université. Cependant en vertu de son statut, la grande majorité de ses formations profanes sont cohabilitées avec des établissements d'enseignement supérieur publics eu égard à la nécessité d'accréditation de leur formation.

L'origine géographique des étudiants de l'UCO est avant tout locale. A ce titre, la stratégie de développement de l'UCO consistant à s'étendre par l'intermédiaire de différents campus ou antennes tente de répondre à une proximité voulue tant par les étudiants et leurs familles que les acteurs politiques et socioéconomiques locaux. Alors que la stratégie de recrutement des étudiants est de favoriser la proximité de l'établissement, le recrutement d'étudiants internationaux n'est pas délaissé pour autant puisqu'un poste est dédié à cette fonction.

L'UCO est extrêmement proactive sur les actions en matière d'orientation des lycéens et des étudiants car cette démarche se conjugue parfaitement avec l'enjeu que constitue le recrutement des futurs étudiants. Les journées portes ouvertes, les journées « Testez l'Université »²⁶ ainsi que sa présence à de nombreux salons constituent autant de dispositifs qui ont fait leur preuve pour faire connaître l'établissement sur son territoire et constituent les cadres de l'orientation active appliquée aux étudiants entrants afin de minimiser les échecs en premier cycle. De nombreux liens sont entretenus avec à la fois des lycées privés catholiques et des lycées publics, démontrant ainsi que l'UCO souhaite ouvrir ses portes à d'autres publics que les étudiants issus de l'enseignement catholique. Enfin, les supports de communication, de bonne facture, mériteraient d'être simplifiés : il est difficile de s'y retrouver entre toutes les formations proposées en fonction des différents campus de l'UCO.

Une fois les étudiants arrivés à l'UCO, leur accompagnement peut prendre différentes formes par l'intermédiaire de tutorats, de la grande proximité des enseignants, d'un encadrement renforcé tel qu'on peut le trouver dans de nombreuses structures d'enseignement privé, mais aussi par l'intermédiaire d'un service, le SOI (service d'orientation et d'information) qui a la charge de l'organisation du PPPE²⁷ qui consiste à accompagner l'étudiant de la 1^{ère} année de licence jusqu'à la fin de son cursus (au maximum la fin du deuxième cycle). Ces dispositifs de suivi des étudiants s'inscrivent dans ce que l'UCO appelle « le processus continu de professionnalisation » qui consiste à ce que les étudiants soient constamment insérés dans un projet professionnel tout au long de leur cursus à l'UCO, notamment par l'obligation d'effectuer un stage lors de chaque année universitaire, à partir de la première année. Tous ces dispositifs, extrêmement appréciés et recherchés par les étudiants, sont autant de points à souligner en faveur de l'UCO.

L'UCO, dans sa stratégie de développement, apporte une attention particulière à répondre aux différents acteurs locaux en fonction de l'implantation géographique de ses campus. La réactivité de l'établissement à répondre aux besoins de son environnement se révèle comme un atout non négligeable pour l'UCO et ses étudiants. Cependant la démarche « *bottom/up* » est suivie de façon empirique en fonction des opportunités ou du succès de ces formations. La construction, la modification et l'évaluation des formations gagneront à être mieux coordonnées au niveau des conseils centraux. Une coordination généralisée des initiatives en matière de formation permettrait un pilotage de la démarche qualité à l'échelle de l'établissement.

II – Une vie étudiante plaisante et animée mais paradoxalement cloisonnée

Si les étudiants trouvent à l'UCO d'Angers un environnement très favorable à leurs études, les conditions d'études mais également de vie étudiante peuvent être très différentes en fonction des campus ou antennes. Cet éclatement géographique qui caractérise l'UCO entraîne des environnements d'études et de vie étudiante très différents en fonction des contextes. D'ailleurs, les étudiants ne parlent pas d'une UCO mais de plusieurs UCO, comme si chaque campus ou antenne était un établissement à part entière. Le dynamisme de la vie associative sur le campus d'Angers est certain, avec plus d'une vingtaine d'associations regroupées au sein d'une fédération

²⁶ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 43.

²⁷ *Ibid.*, p. 44.

associative, la Fédé UCO ; c'est là un atout incontestable que sait mettre en valeur l'UCO. Toutefois, cette même dynamique ne se retrouve pas toujours sur les autres campus, conséquence de leur taille et de leur situation géographique. Enfin, les étudiants, même responsables associatifs, n'ont que très rarement des contacts avec les étudiants des autres campus ; c'est le cas une fois par an lors « des joutes », le festival étudiant de l'UCO. La Fédé UCO ne se concentre d'ailleurs que sur les associations étudiantes du campus d'Angers, ne cherchant pas non plus à fédérer toutes les initiatives au sein de l'ensemble des sites de l'UCO.

Sur la question des financements, à la fois des associations mais plus largement des initiatives étudiantes, un certain flou règne sur les modalités et les conditions à remplir pour y avoir accès. Si le délégué général à la vie étudiante et culturelle apparaît aux yeux des étudiants comme le principal interlocuteur dans l'optique de soutien à des projets, il apparaît également qu'au niveau des facultés des possibilités de financements existent. Toutes ces possibilités ne sont pas renseignées de façon formelle ni consignées dans un document, tout comme les sommes allouées que l'on peut espérer en fonction des projets. Le comité suggère d'éclaircir cette situation, et de renseigner plus clairement des possibilités de financement mises à disposition des initiatives étudiantes. Cette clarification pourrait d'ailleurs s'accompagner d'une commission d'attribution de ces financements, à la façon d'une commission FSDIE²⁸, où les étudiants pourraient siéger de façon majoritaire afin de répartir cette enveloppe dédiée à la vie étudiante et culturelle.

Enfin, si l'UCO a parfaitement compris l'intérêt pour un établissement comme celui-ci de valoriser et d'encourager les initiatives étudiantes, et ce notamment dans la stratégie de recrutement, elle doit toutefois rester vigilante dans sa stratégie de développement sur de nouveaux campus où elle se doit de proposer, dans la mesure du possible, des conditions d'études mais aussi de vie étudiante similaire au campus d'Angers. Si des mesures de remédiation ont été mises en place pour assurer un service minimum, notamment en matière de santé (visite médicale annuelle), l'accès à la médecine préventive leur est de fait inaccessible. Ainsi on peut observer une rupture d'égalité entre tous les étudiants découlant des stratégies de cohabilitation des diplômés et cela dans l'ensemble des services qui sont proposés aux étudiants (hormis les bourses qui sont un dispositif national). Il serait donc recommandé de trouver des accords plus viables avec les différents Crous afin que, de par cet exemple, les étudiants ne pâtissent pas de situation dont ils ne sont pas responsables.

III – Une représentation étudiante peu développée

Si la culture associative est une marque de fabrique, de façon très paradoxale, la culture de la représentation étudiante est, elle, très peu développée. Les différents acteurs de la communauté universitaire mettent en avant une très grande culture de l'écoute, ce qui pourrait expliquer que les étudiants ne ressentent pas la nécessité d'être représentés au sein des différentes instances de l'UCO. En effet, au sein de celles-ci, il y a très peu de place accordée aux étudiants puisqu'ils ont cinq représentants élus au sein du conseil de l'université, qui est un conseil consultatif réuni une fois par semestre pour permettre aux trois corps de la communauté de débattre et contribuer autour d'un sujet déterminé à l'avance, et sept représentants désignés en fonction de leurs responsabilités associatives au sein du conseil de la vie étudiante réuni trois fois par an, qui a pour objectif de discuter des différentes initiatives en matière de vie étudiante en présence du recteur. Il n'y a donc aucun étudiant représenté au sein du conseil académique qui statue sur l'ensemble des questions relatives aux politiques de formations, mais ils ne sont également pas représentés au sein du conseil des campus où ils pourraient également espérer quelques représentants.

Les étudiants ne peuvent contribuer à la réflexion sur les questions académiques qu'au sein de leurs facultés, et de façon très différente selon la structure. Le plus souvent, les revendications des étudiants circulent de façon informelle par l'intermédiaire de leur délégué de promotion jusqu'au responsable et professeur concerné. Cependant, il est important de noter que ces dernières années, des évolutions sont allées dans le sens d'une plus grande représentation étudiante avec la création du conseil de la vie étudiante. Dans le même esprit, on peut souhaiter que cette culture de dialogue se poursuive tout en intégrant des lieux d'objectivation et de débat plus formels. L'implication, déjà bonne, d'un nombre croissant d'étudiants sur les questions relatives à leurs formations n'en sera que plus intense et profitable à tout l'établissement.

²⁸ Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

Les relations européennes et internationales

Une politique internationale ambitieuse et organisée mais encore en manque d'unité

L'UCO mène une solide politique internationale qui lui permet d'accueillir, chaque année, de nombreux étudiants étrangers (144 en 2014-2015 pour les parcours LMD). Elle peut compter aussi sur quelques filières de double diplomation (avec la Hope University de Liverpool et la St-Edward's University de Austin, aux États-Unis)²⁹. Cette politique est le résultat d'un choix stratégique que l'UCO a fait, dès sa fondation, et qui est toujours d'actualité. Les étudiants venant en séjour temporaire pour apprendre ou approfondir la langue et la culture françaises (en complément ou en support de la diplomation dans leur pays d'origine) ainsi que les étudiants adultes s'inscrivant aux cours de français langue étrangère (FLE) uniquement dans un but de connaissance sont accueillis au Cidef (centre international d'études françaises). Les étudiants venant de l'étranger pour accomplir un parcours de diplomation à l'UCO sont accueillis à la fois par le service de recrutement international (ou bureau des programmes d'échange) et par le service des relations extérieures et des partenariats (ou bureau des partenariats internationaux)³⁰. Ce choix de se spécialiser dans l'accueil des étudiants étrangers et d'y adapter ses formations peut paraître paradoxal pour un établissement de la taille de l'UCO. Tous les acteurs de la communauté universitaire (l'équipe rectorale, les professeurs et les étudiants) concordent cependant pour dire que l'environnement sécurisant dont jouit l'UCO, ainsi que son ancrage dans le territoire régional, constituent un véritable atout pour le recrutement des étudiants étrangers. La politique internationale de l'UCO en termes d'offre de formation est donc efficace.

1 ● Un pilotage complexe mais structuré

Le pilotage de la politique internationale est assuré par l'équipe rectorale, et particulièrement par le vice-recteur aux affaires internationales. En réalité, cependant, le pilotage s'effectue de façon spécifique pour chaque secteur intéressant les échanges internationaux en association avec les principales entités de l'établissement (les doyens, les directeurs de laboratoires, les enseignants encadrants pour ce qui est de la recherche, ainsi que le directeur du Cidef, les directeurs du service de relations extérieures et partenariats ainsi que du recrutement international, pour ce qui est des étudiants). Le pilotage du Cidef est assuré par l'équipe de direction ; le pilotage de l'organisation des échanges internationaux des étudiants (type Erasmus) et de chercheurs et doctorants est assuré par le service de relations extérieures et partenariats situé sur le campus d'Angers.

Parmi les services consacrés à l'accueil des étudiants étrangers, le Cidef occupe une place particulière. Présent à l'UCO depuis 1947, le Cidef est aujourd'hui labellisé FLE et intégré à la faculté des humanités. Il accueille environ 1 200 étudiants par an. Doté de 32 enseignants qualifiés (master FLE obligatoire) et confié pour sa gestion à une équipe de trois personnes (une directrice et deux adjointes à 50 %, aidées par quatre assistants), le Cidef soutient efficacement toutes ses formations. Depuis la réforme facultaire, qui a eu pour conséquence son rattachement à la faculté des humanités, le Cidef organise une formation donnant accès au diplôme universitaire français FLE, ce qui lui a valu une reconnaissance académique. Le programme de la formation, qui correspond aux besoins spécifiques de la discipline, rend ce diplôme très attractif. En collaboration avec le service de relations extérieures et partenariats, le Cidef s'offre aussi comme un lieu d'apprentissage du français pour les étudiants étrangers souhaitant obtenir le certificat nécessaire à leur admission au parcours universitaire français. Il est évident que la présence du Cidef à l'UCO constitue un atout pour le recrutement international et garantit à l'établissement un rayonnement international dans le domaine du français langue étrangère.

Depuis la rentrée 2014, il existe à l'UCO un service de recrutement international (RI) qui apparaît comme le véritable pilote de la politique internationale menée par l'établissement. Ce service est dirigé par une seule personne nommée directement par le recteur et il a pour mission et ambition le recrutement des étudiants à l'étranger en vue de les inscrire dans les programmes de formation de l'UCO. Ce recrutement s'effectue selon des techniques

²⁹ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 48.

³⁰ C'est sous cette dénomination que l'on retrouve les deux services mentionnés. Or, dans les faits, les responsables les appellent suivant leurs anciens noms, conservés dans ce rapport.

commerciales, l'étudiant étant considéré comme un client qu'il faut convaincre de la qualité de la formation à l'UCO. Actuellement plus de 3 000 demandes par an sont présentées. Celles-ci, une fois évaluées, donnent lieu à un cinquième de recrutements définitifs. Les doyens et les responsables de formation ainsi que les services de Campus France participent à l'évaluation. Ce service efficace apparaît cependant isolé, assurément trop exclusivement voué au recrutement. Or, il gagnerait à être plus connecté à l'action menée par les autres services en matière de politique internationale. Cela permettrait de dynamiser les contacts internationaux de l'UCO, ce qui bénéficierait non seulement au recrutement d'étudiants mais aussi à la vie académique de l'institution, et donc à la recherche.

En ce qui concerne la recherche, le pilotage s'effectue par les doyens, en lien avec le pôle recherche et les enseignants-chercheurs. Les laboratoires de recherche sont placés sous la direction des directeurs de laboratoire et des enseignants-chercheurs. La répartition de ces rôles assure une structure claire et une efficacité certaine aux échanges internationaux en ce qui concerne le programme Erasmus, les cours de FLE et le RI. Les faiblesses de cette structure complexe apparaissent plutôt dans les échanges internationaux liés à la recherche. La cotutelle des doctorats ainsi que le financement des projets de recherche relèvent davantage d'initiatives individuelles que de l'effet levier de structures facultaires ou interfacultaires. Cela conduit sans nul doute à une fragmentation des actions dans la coopération internationale et finit par nuire au rayonnement international global de l'UCO.

2 ● Une communication et une collaboration entre les différents services à améliorer

Les informations concernant les échanges internationaux sont transmises aux intéressés par différentes instances de gestion de la mobilité internationale. Pour la communication relative à l'échange des chercheurs et doctorants, assurée par le service de relations internationales et partenariats, une plus grande collaboration est à souhaiter entre ce service et le pôle recherche. Le récent déménagement de ce dernier dans des locaux juxtaposant ceux du service de relations internationales et partenariats confirme cette volonté d'amplifier la collaboration, et cela est à encourager en vue d'une plus grande efficacité dans la gestion des ressources internationales en matière de recherche.

Dans le domaine de la recherche l'établissement conduit son action européenne et internationale en lien avec de nombreux partenaires européens et extra-européens³¹. En ce qui concerne les chercheurs et les doctorants, les échanges internationaux se réalisent au niveau des facultés (qui sont inter-campus). Selon l'avis des doyens, le passage des instituts aux facultés a permis une meilleure organisation de ces mêmes échanges et une plus grande efficacité pour les développements de la recherche. L'UCO est alors passée de la mise en place d'une simple stratégie de mobilité étudiante à l'ouverture de partenariats qui cumulent des échanges de formation et de recherche, avec un aller-retour de bénéfices pour les deux fronts.

La réputation des formations parmi les étudiants *alumni* ou en cours de formation reposent sur leur contenu et sur une qualité de vie universitaire recherchée. De nombreux échanges internationaux sont offerts par l'UCO³². Les informations concernant les actions de coopération internationale menées au sein de l'établissement sont proposées de façon claire et structurée. Plusieurs leviers sont mis en place par le service des relations internationales et partenariats pour faciliter leur intégration : cours de langues (au Cidef), structures d'accueil, en maisons d'étudiants ou en familles d'accueil. Ces structures permettent l'intégration sociale (le service des relations internationales et partenariats possède une série de contacts rendant possible aux étudiants étrangers en séjour à l'UCO d'intervenir dans différentes activités des villes d'implantation des campus). Le Cidef, de son côté, assure aux étudiants étrangers entrants une rapide formation en FLE, ce qui augmente leurs possibilités de réussite et leur rend accessibles rapidement les formations disciplinaires auxquelles ils sont inscrits. Ces structures témoignent d'une qualité de service et de formation qui font de l'UCO un établissement attractif pour les étudiants étrangers.

3 ● Pour le volet recherche, l'UCO a les moyens de faire mieux

L'organisation facultaire qui pilote la coopération internationale en matière de recherche ne recouvre pas totalement l'ensemble des laboratoires, situés sur les différents campus. Cette structure de pilotage de la recherche ne s'est pas vue attribuer les financements nécessaires pour assurer ses missions. Pour les laboratoires qui ne sont pas labellisés, ceux, par exemple, qui sont rattachés à la faculté de théologie, la recherche est majoritairement financée par le mécénat qui permet de trouver des financements pour des séjours de chercheurs à l'étranger, l'organisation de colloques internationaux, des aides à la publication, etc. Ce mode de financement permet aux équipes de garder

³¹ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 48-49.

³² Il y a en effet 212 accords internationaux répartis entre l'Europe (104), l'Amérique du Nord (51), l'Amérique du Sud (21), l'Asie (33) et l'Océanie (3). Parmi ces accords, 174 ciblent directement les échanges internationaux dans le cadre d'une formation (type Erasmus), 64 l'enseignement du FLE et 26 communs aux deux.

contact avec des laboratoires internationaux, mais il n'est assuré que pour des projets intéressants les mécènes, ce qui est susceptible d'entamer la cohérence des actions entreprises à l'UCO en matière de coopérations internationales en lien avec la recherche.

Les équipes de recherche de l'UCO qui participent aux laboratoires labellisés d'autres établissements d'enseignement supérieur se doivent d'inscrire leurs activités dans les orientations de la politique internationale choisie par ces mêmes laboratoires. Cette démarche, vertueuse au demeurant, conduit aussi à une fragmentation de la stratégie internationale de l'UCO en matière de recherche. Les modalités de la politique internationale à l'UCO pour le volet recherche ne sont donc pas optimales mais, étant donné les restrictions budgétaires auxquelles toutes les institutions d'enseignement supérieur sont soumises, la stratégie adoptée par l'établissement semble la seule praticable afin de garantir à la recherche un financement lui permettant de poursuivre ses objectifs à l'international. Le souhait des chercheurs et enseignants-chercheurs ainsi que des équipes de recherche est de voir augmenter l'offre de cours en anglais. Cela rendrait plus attractive l'UCO aussi en ce qui concerne les chercheurs entrants.

Les différents responsables des services (service des relations internationales et partenariats, RI, pôle recherche et Cidef), ainsi que les enseignants-chercheurs, soulignent une communication insuffisante entre les différents acteurs de l'UCO ayant affaire à la coopération internationale relative à la recherche. Si une plus grande cohérence existait entre eux ainsi que, réciproquement, avec les autorités de l'établissement et les structures de financements, le rayonnement international de l'UCO et son efficacité dans le domaine de la recherche pourraient avoir des retombées plus que positives sur la vie académique. C'est sans doute au niveau de la communication et de la collaboration entre les services et les responsables de la recherche que l'UCO peut améliorer son fonctionnement.

Une faiblesse apparaît donc dans le système : la présence de ces multiples services est sûrement un atout en termes d'efficacité d'action, mais elle comporte aussi un risque de fragmentation pour la politique internationale de l'UCO. Malgré la volonté explicite des autorités de fédérer ces services en un seul, le pôle international, il apparaît que du travail reste à faire pour réaliser une meilleure collaboration entre tous. Le comité considère que cette collaboration est indispensable à réaliser dans l'immédiat.

La création d'un comité d'orientation stratégique réunissant des partenaires du monde académique, public et privé, de l'entreprise, de l'économie, de la culture et des élus, constitué en majorité de membres extérieurs, peut constituer un lieu de stimulation permettant d'accommoder l'offre et la demande en matière d'enseignement et de recherche, de prioriser les actions et de contribuer à pérenniser l'enracinement dans l'environnement local.

La politique de recherche commence donc à se structurer. Mais ce travail est au milieu du gué. L'établissement doit faire des choix clairs quant à la stratégie de recherche. Vu la taille et les moyens en finances et en ressources humaines fort limitées, il est vain, voire contre-productif de chercher à couvrir tous les champs de la recherche. Il faudra avoir le courage de définir des axes prioritaires en ayant défini les niches, ce qui différencie, ce qui attire, ce qui est non pas concurrentiel mais original et créatif. Les domaines spécifiques caractéristiques de la marque UCO devront être définis.

Le pilotage

L'organisation de l'UCO autour d'un réseau associatif fort et bien structuré agissant sur des territoires bien identifiés ne contribue pas à faire émerger de manière évidente le besoin d'une vision consolidée des données et indicateurs. L'exercice d'autoévaluation auquel s'est soumis l'établissement a sans doute été l'occasion de rassembler des données jusque-là uniquement traitées au niveau local, voire inexistantes.

Peu de documents de gouvernance présentant une vision prospective et stratégique ou des bilans consolidés semblent être constitués. À titre d'exemple, l'UCO ne ressent pas à ce jour le besoin d'avoir un rapport d'activité ou un bilan social d'établissement. Chaque site exploite ses propres données, présentées, le cas échéant, localement devant l'assemblée générale et le conseil d'administration de l'association.

L'établissement n'a pas encore développé un contrôle de gestion lisible dans l'organisation et contribuant à la définition et au suivi d'indicateurs centraux. Dans ces conditions, il paraît encore difficile de développer une stratégie pluriannuelle d'établissement, basée sur des données consolidées et fiables.

En matière de gouvernance et de stratégie, le recteur s'appuie en grande partie sur les directeurs de campus, notamment au sein du conseil des campus, pour décider de la mise en œuvre du projet académique et assurer une politique de développement territorial cohérente. Les présidents d'association constituent, comme il a été déjà souligné par le comité, des relais locaux pour capter des financements, et restent peu associés à la définition de la politique générale. Aucun d'entre eux, par exemple, n'a été consulté sur les projets de développement de campus ultra-marins, alors que cela peut avoir des incidences financières non négligeables sur chaque campus, compte tenu du modèle économique retenu et des principes de répartition de la subvention. Responsables localement, ils considèrent plus l'UCO comme une marque ou un label qui partage plus des valeurs que des compétences.

I – Une réelle ambition de développer une politique de qualité mais qui mérite d'être consolidée

L'UCO a expressément inscrit dans le contrat quadriennal la création d'une mission transverse chargée de la mise en œuvre d'une politique « qualité », rattachée au vice-recteur en charge de la vie académique et de la recherche, et confiée à un directeur d'institut à la suite de sa mission de rapporteur du projet stratégique. Une des principales tâches de cette mission a été la préparation du rapport d'autoévaluation. La volonté affichée par le responsable reste de privilégier une approche plus « stratégique » que « technique », au service de la politique de l'UCO.

Les objectifs ambitieux de la mission tels qu'ils sont définis dans le le projet stratégique 2013-2017 semblent répondre à une attente forte : cette mission doit, selon les engagements du contrat, assurer le suivi de la mise en œuvre du projet stratégique ainsi que le développement du processus d'amélioration continue. Elle doit de même favoriser l'engagement de l'établissement dans une démarche de développement durable, impliquant le personnel et les étudiants. Elle cherche à conduire les responsables à devenir conscients qu'il y a nécessité de s'approprier la démarche qualité, par exemple dans les pratiques pédagogiques.

Les moyens actuellement consacrés à cette mission sont encore modestes, et se limitent à 20 % du temps de travail du directeur d'un institut associé. Cette mission récente, créée il y a moins de deux ans, a fait l'objet d'une présentation dans les conseils de campus et de faculté. Elle n'est toutefois pas encore structurée autour d'un réseau de correspondants qualité sur les campus, ni inscrite dans un organigramme au sein de l'UCO comme relevant de la gouvernance centrale et déployée dans l'ensemble des composantes et des sites. Elle mériterait également l'engagement d'une réflexion sur un plan d'actions « qualité » définissant des priorités, auquel pourraient être jointes les actions de développement durable. L'association des étudiants et des personnels à cette démarche contribuerait sans nul doute à son développement et son ancrage sur chaque territoire, et permettrait que les objectifs et orientations soient davantage et plus largement partagés.

II – Une organisation qui ne facilite ni la définition d'une politique des ressources humaines ni le développement du sentiment d'appartenance

L'UCO n'est pas l'employeur unique de l'ensemble des personnels qui y travaillent. Elle s'appuie en effet sur les associations de gestion, une par campus, chacune recrutant et gérant ses personnels selon les dispositions de la convention collective nationale des Universités et Instituts Catholiques de France de 2002. Mais si celle-ci fixe les

règles générales et les grands principes tels que, entre autre, la nature du contrat, la liberté syndicale et d'opinion, les retraites, les conditions de recrutement des enseignants-chercheurs, elle laisse chaque employeur libre de sa politique salariale, dans le respect toutefois des planchers donnés par la grille présentée en annexe de la convention collective. Les règles de temps de travail relèvent aussi de l'employeur.

L'organigramme de l'UCO ne fait pas apparaître une direction des ressources humaines entièrement et explicitement dédiée, et il n'y a pas de consolidation d'un dispositif d'emploi. Les fiches de postes, quand elles existent, ne relèvent pas d'un modèle proposé au niveau central. Le directeur des ressources humaines rencontré est celui de l'association Saint-Yves. Cette fonction n'existe pas sur les autres campus, compte tenu du nombre de personnels gérés (entre 10 et 30 ETP, soit tout de même près de 90 ETP au total pour les 4 campus Bretagne Nord, Bretagne Sud, Laval et l'Ifepa sur un total de 366 ETP consolidés pour l'UCO, c'est-à-dire tout de même 25 % des effectifs -données 2014-), mais est assurée par chaque directeur de campus, qui est un enseignant.

De même, la gestion de l'ensemble des relations sociales ne relève pas de l'UCO et il n'y a pas de représentation unifiée des personnels au niveau central : l'association Saint-Yves, structure de gestion du site d'Angers, de loin la plus grosse association, la seule à employer plus de 50 salariés, a donc l'obligation légale d'avoir un comité d'entreprise. Les autres ont seulement des délégué(e)s du personnel, élu(e)s. Ces délégué(e)s n'ont pas de relations organisées entre eux, ne sont pas constitué(e)s en réseau pour porter par exemple des positions communes à l'UCO. Un seul CHSCT³³ est actif auprès du site d'Angers, et n'a donc pas une vision globale des règles d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sur l'ensemble de l'établissement. Les délégués du personnel jouent ce rôle sur les autres campus. Sur le campus d'Angers, l'association la plus importante est l'association Saint-Yves qui est chargée de la gestion du campus d'Angers (hors Ifepa et IDCE) et de fonctions transverses pour l'ensemble de l'UCO.

Il n'y a pas de document consolidé au niveau de l'UCO en matière de ressources humaines tels qu'un bilan social annuel par exemple, des tableaux de bord, entre autre, chaque campus restant maître de sa politique RH. Il est à noter toutefois que les enseignants ne peuvent être recrutés qu'avec l'accord du recteur.

Cette absence « d'unité économique et sociale » ne permet pas de développer chez les personnels un sentiment d'appartenance à l'UCO, chacun se sentant, de manière légitime, plus lié à son employeur. Une structure commune de gestion RH au niveau de l'UCO, dont le modèle reste d'ailleurs à inventer, pourrait permettre de développer ce sentiment d'appartenance, en proposant une homogénéisation des pratiques et une harmonisation progressive plus poussée des règles de gestion. La définition de règles communes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pourrait entre autre permettre de s'interroger sur la problématique des mobilités de personnels entre les sites, notamment dans le cas des ouvertures ou de développement de campus. On peut citer ici l'exemple de Nantes : certains personnels en place ailleurs auraient pu être intéressés par le développement de ce nouveau campus, mais les postes éventuellement créés relèveront d'un autre employeur, ce qui complexifie voire rend quasiment impossible ces mutations.

III – Une organisation financière et budgétaire qui repose essentiellement sur les associations de gestion des campus

Rappelons que sur les 37 M€ de ressources globales (2014), 6,4 M€ relèvent de subvention du MENESR, 1,7 M€ de subvention des autres collectivités publiques, 28 M€ de ressources propres dont 22,7 M€ provenant des droits de scolarité et 1,7 M€ des prestations de formation continue. Il n'apparaît ni des documents fournis, ni des échanges qu'un budget consolidé est présenté et validé par une instance centrale. Chaque campus est géré par une association loi 1901, et c'est chaque conseil d'administration d'association - dans lequel siège toutefois le recteur - et l'assemblée générale, qui adoptent le budget, élaboré puis exécuté par le directeur de chaque campus. Si une consolidation constituée de l'agrégat des tableaux de bord budgétaires et financiers a été présentée au niveau de l'UCO, celle-ci ne constitue pas un document de gouvernance.

L'association Saint-Yves est l'attributaire des subventions de fonctionnement de l'État pour sa contribution aux charges d'enseignement et de gestion des formations qu'il reconnaît. Elle propose la répartition entre chaque association par avenant annuel à une convention entre elle et chacune des associations soutien des campus. Ces conventions cadres rappellent les principes qui président à la répartition de la contribution annuelle de l'État : équité, solidarité et intérêt majeur du réseau. Notons que l'application du principe de solidarité a conduit une année l'association Saint-Yves à ne verser aucune contribution aux associations partenaires, compte tenu de difficultés financières et d'une baisse significative de l'aide de l'État. La répartition de la contribution de l'État tient notamment compte des principaux indicateurs suivants : nombre d'étudiants, nature, coût et diversité des formations

³³ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

dispensées, projets de recherche. Elle prend également en considération les charges assumées par l'association Saint-Yves pour le compte de l'ensemble du réseau. Ces dernières ne sont toutefois pas clairement établies, et quand on compare le taux de dépenses de masse salariale de l'UCO Angers (66 % de l'ensemble des dépenses) aux autres sites (hors le site de Guingamp à 45 %, les autres oscillent entre 62 % et 68 %), on peut en déduire que le volume des missions remplies par Angers pour le compte de la communauté reste faible.

Chaque association organise son propre dialogue de gestion, selon ses règles propres, à partir de la notification reçue. L'association Saint-Yves, par exemple, adresse dès la fin du 1^{er} trimestre (10 mars en 2015, 23 juin en 2014) une note interne à l'ensemble des responsables de facultés (doyens ou secrétaires généraux) et chefs de service, leur fixant quelques principes tels qu'une variabilité des frais de scolarité ou la valeur du point de rémunération des personnels. Cette note ne traduit pas des orientations politiques et stratégiques de l'UCO, mais constitue un document très technique, à destination des seules composantes relevant de la responsabilité du site d'Angers.

Si ce principe d'autonomie de gestion par chaque association revêt un réel caractère de souplesse, le comité s'interroge toutefois sur la manière de dégager une véritable politique d'établissement, en l'absence d'un budget consolidé. Il pose la question de savoir si l'UCO veut se donner les moyens de décliner une véritable politique d'établissement, plus explicite, plus volontariste et programmée dans le temps.

IV – La structure de gouvernance mise en place ne justifie pas la nécessité d'un système d'information unique sur l'ensemble des missions ou fonctions supports, mais pourrait avoir intérêt à proposer certaines convergences

L'établissement, s'appuyant sur des structures associatives prenant en charge une grande partie des fonctions supports (ressources humaines et finances, notamment) n'a pas développé de système d'information unique et cohérent sur l'ensemble de son territoire.

Le comité a noté que l'UCO ne dispose pas non plus de schéma directeur du (ou des) système(s) d'information. En effet, chaque association est responsable de son organisation et des moyens qu'elle se donne pour sa gestion. Cette organisation ne permet donc pas de consolider facilement les données au niveau central. De la même manière, chaque campus développe son propre site Internet, sans véritable cohérence globale, hormis la présence du logo identitaire de l'UCO. Il n'y a pas de page commune sur chaque site présentant l'UCO, et certains ne proposent des liens qu'avec une partie des sites du réseau seulement ; UCO Bretagne Sud, par exemple, n'offre les liens qu'avec UCO Angers et UCO Bretagne Nord.

Le comité note toutefois le développement en interne de l'outil ERP³⁴ Harmonie, mis à disposition de l'ensemble des composantes et campus de l'UCO pour faciliter la gestion de l'étudiant et obtenir, au niveau central, des données consolidées de manière relativement facile. Lié à cet outil commun, un service universitaire central gère la scolarité de l'UCO dans son ensemble et pour le compte de la communauté. De même, apparaît au titre des services transverses de l'UCO, le centre de ressources informatiques dont la mission est de mettre à disposition de l'ensemble des utilisateurs les moyens informatiques, matériels et logiciels nécessaires à l'activité administrative, pédagogique et de recherche. L'UCO dispose également d'un système Intranet mis à disposition des étudiants et de tous les services administratifs et pédagogiques. Ce système met notamment à disposition de l'ensemble des usagers des liens vers la messagerie et une plateforme pédagogique commune (Chamilo). Les étudiants de l'UCO ont tous la même adresse mél. Chaque association gère toutefois son propre matériel, ce qui apparaît normal compte tenu du modèle économique reposant sur plusieurs associations gestionnaires.

En matière d'investissement en systèmes d'information (SI), la vision pluriannuelle semble plus concerner les projets novateurs et structurants (connexion des bâtiments, visioconférence, Wifi) que les équipements. En 2015, un appel à projet ouvert a été lancé auprès des enseignants, mais n'a semble-t-il reçu aucune sollicitation. L'UCO participe à plusieurs réflexions au niveau de la Comue pour mettre en place des outils communs (carte d'étudiant, projet collaboratif, développement de systèmes de visioconférence). Le directeur du SI est associé aux rencontres régulières (deux fois par an) des directeurs des SI au niveau interuniversitaire.

Consciente des enjeux, l'UCO a le projet de définir une véritable politique d'harmonisation des SI, en procédant à un audit externe pour l'aider à en redéfinir la gouvernance et développer une vision à moyen terme. Le cahier des charges pour le recrutement du prestataire est en cours de rédaction.

³⁴ Enterprise Resource Planning.

V – La politique logistique et immobilière

La logique d'une gestion associative par campus ne facilite pas non plus la définition d'une politique immobilière d'établissement et cette compétence reste gérée par chaque association. Aucun organigramme ne présente d'ailleurs une direction en charge du patrimoine.

Le statut des bâtiments est différents selon les campus : si les sites de l'Ifepa, Bretagne Sud, Bretagne Nord et Laval assurent les charges du propriétaire, l'UCO Angers loue en revanche l'intégralité de ses près de 32 000 m², pour un coût annuel de près de 1 200 000 €. En 2014, compte tenu des difficultés financières, une remise de 50 % a pu être obtenue.

Très peu de services semblent mutualisés pour le compte du réseau. On note l'existence d'un service de reprographie financé par l'association Saint-Yves qui prend en charge, avec facturation interne, les tirages en nombre de certains documents.

Le fait qu'il y a beaucoup de petites structures, certes à taille humaine, et appréciées comme telles, révèlent des fragilités parce que reposant sur trop peu d'épaules. Des services ou des formations trop « personne-dépendantes » auront intérêt à être structurés et mutualisés. Pour entrer dans une culture de stratégie définie et partagée, claire et pédagogiquement expliquée, une cellule dédiée à l'accompagnement au changement sera fort utile, y compris pour les enseignants-chercheurs.

Le modèle économique de l'UCO apparaît à la croisée des chemins. Dans un contexte de contrainte forte sur la dépense publique et en conséquence de modération des subventions de l'État, il semble nécessaire que la stratégie économique s'oriente d'une part vers la recherche d'autres sources de financement, d'autre part évalue précisément et en amont les dépenses nouvelles (développement de campus, ouverture de filières), enfin favorise des modes d'organisation ou de mutualisation permettant des économies d'échelle. Le renforcement de l'analyse de gestion et du suivi d'indicateurs financiers sur plusieurs années au niveau central, pourraient sans nul doute contribuer à aider l'UCO dans ses choix de gestion. Il est louable que l'UCO cherche de nouvelles ressources propres en augmentant des tarifs de scolarité qui restent somme toute modérés au vu du paysage de l'enseignement supérieur privé, mais ajustés à des bassins de recrutements dont certains sont marqués par des difficultés économiques importantes. Outre le développement du mécénat, qui semble prometteur, l'établissement aurait certainement intérêt à développer de manière systématique le *fundraising*, et peut être à adapter les tarifs de scolarité des étudiants étrangers, recrutés à grand frais, pour se rapprocher du coût réel de la scolarité. Rappelons que les données statistiques nationales consignées dans l'état annuel de l'enseignement supérieur et de la recherche en France constatent en 2014 une dépense moyenne par étudiant de 11 560 €. Les diplômes canoniques en déficit chronique doivent par exemple trouver un financement autre que la balance d'équilibre prélevée sur la scolarité.

Conclusion

L'UCO est un petit établissement dynamique qui affiche ses valeurs humanistes, dans la fidélité à la volonté de ses fondateurs. Revendiquant le caractère propre de l'enseignement privé catholique, elle a la volonté d'affirmer la spécificité d'une offre de formation LMD sur un vaste territoire Pays de la Loire - Bretagne. Elle se veut établissement de proximité et d'enracinement territorial. Elle est aujourd'hui dans une phase de son évolution qui lui impose des choix, dans un cadre contraint financièrement, tant sur le plan de l'organisation de sa gouvernance que du développement de son offre de formation. Cet important chantier a réellement démarré en 2014. Il a commencé par une réflexion sur l'identité de l'UCO, concrétisée par l'adoption d'un nouveau logo qui exprime symboliquement la conception que ses responsables souhaitent mettre en œuvre : une marque ombrelle et des identités fortes de composantes. Cette structure en quelque sorte fédérale, incarnée par les associations gérant les sept sites de l'UCO, nécessite que la gouvernance se dote de leviers suffisamment forts pour conjointre la verticalité décisionnelle et horizontalité opérationnelle. L'établissement a opéré une réforme structurante autour de cinq facultés qui en améliorent la lisibilité et la mise en œuvre de sa politique. L'ancrage territorial sur sept sites est revendiqué par l'UCO comme une volonté forte parce qu'il constitue une caractéristique historique de l'établissement. L'ouverture de formations sur de nouveaux sites conduit l'UCO à entreprendre des démarches plus partenariales avec les acteurs de l'enseignement supérieur public des sites sur lesquels elle se développe ou s'implante. La réflexion entreprise au sujet de la recherche interroge le modèle actuel en mettant en évidence des équipes de petite taille. Dans ce contexte, les chercheurs comprennent l'importance d'être intégrés, à titre individuel ou collectif, à devenir partenaires d'unités de recherche des équipes œuvrant sur les sites où l'UCO est présente. L'organisation actuelle du modèle économique et l'exigence de soutenabilité de l'offre de formation et des actions de recherche conduisent l'équipe dirigeante à développer des actions vers le recrutement international, le mécénat, qui constituent des sources prometteuses de développement. La volonté de rester un établissement accessible aux familles modestes conduit à une politique tarifaire raisonnable, qui constitue un défi supplémentaire pour la pérennité du modèle économique. L'établissement a pris conscience que pour accompagner cette évolution, une politique de communication devait être initiée et que pour faire adhérer tous les personnels à sa politique il lui fallait se doter d'un vrai levier de politique de ressources humaines.

I – Les points forts

- Des structures associatives qui contribuent à insérer l'établissement dans le tissu local grâce à un solide ancrage dans le territoire en harmonie avec son biotope.
- Une identité propre, un esprit de famille, une culture de l'écoute et un souci constant de l'accueil et du bien-être de l'étudiant.
- Une adaptabilité de l'offre de formation et une insertion professionnelle reconnue sur le territoire.
- Une bonne dynamique associative étudiante.
- Un soutien constant des collectivités territoriales et un mécénat en croissance.

II – Les points faibles

- Une stratégie de développement affichée mais fragilisée par une organisation qui ne s'est pas encore donné les moyens de son ambition ; la réalité des UCO apparaît davantage que celle de « l' »UCO.
- Une organisation complexe qui ne permet pas en l'état de disposer de fonctions support ou soutien mutualisées (RH, finances, SI, langues, patrimoine immobilier) permettant de donner corps à « l' »établissement.
- Une communication interne et externe encore confuse et une harmonisation entre *bottom/up* et *top/down* difficile.
- Une structuration complexe où les organes représentatifs universitaires n'ont que peu de pouvoir décisionnel et manquent de représentation étudiante.
- Un modèle économique fragile.
- Une recherche ne disposant que de peu de moyens et qui manque de rayonnement sur le site et à l'international.

III – Les recommandations

- Développer une politique de ressources humaines commune, avec une harmonisation des méthodes de recrutement, des conditions de travail et des traitements, qui devrait faciliter les échanges de personnels entre les campus, et créer un sentiment d'appartenance à « l' »UCO en tant que structure commune.
- Trouver l'articulation qui permet l'émergence de « l' »UCO en capacité de piloter « une » stratégie d'établissement.
- Adapter le modèle économique aux nouvelles contraintes financières, en recherchant de nouvelles ressources et en développant un contrôle de gestion propre à aider la gouvernance de l'UCO dans ses orientations.
- Le grand nombre de doctorants constitue un potentiel important qui pourrait être exploité pour contribuer à l'essor de la recherche et susciter un vivier attractif pour des chercheurs.

Liste des sigles

C

CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cidef	Centre international d'études françaises de l'UCO
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cresup	Conférence régionale de l'enseignement supérieur
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

D	(LMD) Doctorat
DU	Diplôme universitaire

E

ECE	Éducation, carriérologie et éthique (UCO)
ED	École doctorale
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FI	Formation initiale
Fiuc	Fédération internationale des universités catholiques
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
Fuce	Fédération des universités catholiques d'Europe

H

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

I

IDCE	Institut pour le développement du conseil de l'entreprise
Ifepa	Institut de formation en éducation physique et en sport à Angers
Isfec	Institut supérieur de formation de l'enseignement catholique

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

P

PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPPE	Projet professionnel et personnel de l'étudiant
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH	Ressources humaines
RI	Service de recrutement international de l'UCO
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SOI	Service d'orientation et d'information de l'UCO
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Sudoc	Système universitaire de documentation

U

UBL	Université Bretagne Loire
Udesca	Union des établissements d'enseignement supérieur catholiques
Unam	Université Nantes Angers Le Mans

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	----------------------------------------------

Observations du recteur



HCERES – Rapport d'évaluation des Facultés Libres de l'Ouest

Observations du Recteur

Recteur

L'UCO, une identité affirmée ...

« L'UCO est un petit établissement dynamique qui affiche ses valeurs humanistes, dans la fidélité à la volonté de ses fondateurs. Revendiquant le caractère propre de l'enseignement privé catholique, elle a la volonté d'affirmer la spécificité d'une offre de formation sur un vaste territoire Pays de la Loire – Bretagne. Elle se veut établissement de proximité et d'enracinement territorial » (rapport d'évaluation HCERES, septembre 2016).

Dans sa conclusion, le rapport met l'accent sur huit axes forts d'évolutions souhaitables. Depuis 2014 et pour la moitié d'entre eux, l'UCO a déjà engagé cette évolution. Ces axes croisent, selon nous, cinq domaines de transformations profondes : l'identité de l'UCO, son organisation et sa gouvernance, l'évolution de sa recherche, la consolidation de son modèle économique et de sa gestion des ressources humaines et enfin sa communication tant externe qu'interne. Nos observations ci-dessous sont structurées à partir de ces cinq domaines de transformation. Elles s'appuient sur les éléments qui nous sont apparus comme primordiaux dans le rapport et repris brièvement ici en caractères italiques. Nous tenons auparavant à souligner la forte mobilisation au sein de la communauté UCO suscitée par la démarche d'évaluation et à en remercier le comité d'experts, contribuant, si nous savons nous en saisir, à faire progresser notre établissement.

Vérfiée dans son actualité au sein de la démarche d'évaluation ...

La démarche d'évaluation de l'UCO intervient « dans une phase de son évolution qui lui impose des choix, dans un cadre contraint financièrement, tant sur le plan de l'organisation de sa gouvernance que du développement de son offre de formation ». Le comité d'experts a bien saisi et retranscrit cette évolution récente d'une « importante réforme facultaire, du renouvellement et de la consolidation de son encadrement, d'un développement responsable et raisonné ». Par les atouts qu'il pointe, les zones de fragilités qu'il circonscrit, qui nous apparaissent aussi comme autant de leviers contributifs au processus d'amélioration engagé, le rapport et l'ensemble de la démarche d'évaluation engagée depuis plus d'un an et demi, accompagnent, précisent, interpellent, et rendent plus intelligibles les évolutions actuelles de l'UCO. Il souligne également des marges de progression(s) structurantes pour l'avenir de notre établissement. Pour consolider notre évolution, nous aurons à nous en emparer, autant que nous le pourrons, en y associant l'ensemble des acteurs de l'UCO. La communication qui en est faite ici, par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, ne peut qu'être profitable à la mission et aux acteurs de l'UCO.

Bénéficiaire de spécificités et d'atouts forts et reconnus ...

Parmi les spécificités reconnues de l'UCO, l'accompagnement personnalisé de l'étudiant, dans un cadre de vie agréable, est souligné fortement dans le rapport, tout comme l'ouverture sociale, la qualité de la formation et de l'insertion professionnelle. Établissement multi-sites, ce choix de développement stratégique constitue bien une réponse de « *proximité voulue tant par les étudiants et leurs familles que les acteurs politiques et socioéconomiques* », permettant des réponses réactives aux évolutions du marché de l'emploi et des besoins territoriaux tout en se déployant dans une offre de formation « *le plus souvent complémentaire de l'université publique* ». Il pose la question de « l'UCO » au-delà « des UCO ». Les réalités de ces dernières apparaissent sans doute plus prégnantes que la structure commune pouvant être attendue dans la première. Cette émergence se fera progressivement. La récente labellisation d'Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) de l'UCO en constitue d'ailleurs déjà une étape significative.

Structurée dans un réseau associatif cohérent et justifiant une coordination renforcée ...

« *L'organisation de l'UCO autour d'un réseau associatif fort et bien structuré agissant sur des territoires bien identifiés* » appelle cependant au renforcement de sa coordination centrale à partir d'une politique commune que nous souhaitons assurément plus lisible, mieux en mesure de proposer les repères utiles à la cohérence de son développement. La souplesse apportée par les associations de gestion des différents sites, se trouvera dès lors renforcée par une vision consolidée et partagée au service de l'établissement. Le rôle et l'implication des présidents de ces associations de gestion sont ici appelés à dépasser les gestions locales et à considérer des mutualisations ou regroupements adaptés de moyens et de services. L'effort entrepris de précision et de lisibilité de la gouvernance de l'UCO, en cours de réforme, doit être poursuivi. Il doit chercher à continuer à clarifier le mode de gouvernance, l'émergence et la diffusion des décisions, tenant compte des avis des différentes parties prenantes de la communauté, notamment en ce qui concerne la place accordée aux étudiants. Il s'agit donc, nous le partageons, de mieux projeter la vision stratégique de l'UCO.

Réaffirmant la démarche de dialogue et de structuration ...

À l'UCO, la culture du dialogue, reconnue comme fortement présente, est parfois perçue comme peu décisionnelle. Elle gagnerait à nourrir plus explicitement les décisions en s'appuyant sur le développement du « rendre compte ». Par ailleurs et en corollaire d'implications individuelles fortes, l'UCO est appelée à mieux se structurer, sinon à se renforcer, pour dépasser des organisations de « *services ou des formations parfois trop perso-dépendantes* », ou apparaissant comme trop éclatés ou encore à déployer localement.

Pour plus de lisibilité, poursuivre la structuration de la recherche ...

Si sa « *politique de recherche commence à se structurer* », l'UCO est appelé à faire « *des choix clairs quant à sa stratégie de recherche* ». La dynamique d'intégration des enseignants chercheurs, considérée comme vertueuse, est appelée à mieux considérer sa visibilité et son rayonnement sur ses sites et à l'international, plus généralement à donner sa pleine contribution au projet de l'UCO. L'adoption d'une thématique fédératrice, le recours à des appels à projets internes, un appui mieux structuré sur ses doctorants accompagnés d'un accroissement des dotations pour l'activité de recherche et d'un renforcement de l'expression en anglais, sont autant d'initiatives à même de contribuer à augmenter la productivité scientifique et la lisibilité de la recherche UCO. Le rapport précise que réaliser des choix clairs ne consiste pas à « *couvrir tous les champs de la recherche* », mais bien plus à « *avoir le courage de définir des axes prioritaires* ». La combinaison d'une unité de la recherche UCO et d'opportunités locales pourrait s'avérer un atout à cet effet. Enfin, la constitution d'un comité stratégique, déjà inscrite dans le Projet Stratégique de l'UCO résonne comme un lieu indispensable au dialogue et à la « *stimulation permettant d'accommoder l'offre et la demande en matière d'enseignement et de recherche, de prioriser les actions et de contribuer à pérenniser l'enracinement dans l'environnement local* ».

Pour consolider l'UCO, affirmer son modèle économique et de gestion ...

Si le rapport mentionne que « *le modèle économique de l'UCO apparaît à la croisée des chemins* », il rappelle cependant que, face à la « *modération des subventions de l'État* », l'UCO s'est déjà orientée vers la recherche d'autres sources de financement telles que le recrutement international et plus particulièrement le recours au mécénat. Si le comité d'experts s'est questionné sur le possible manque d'unité économique et sociale laissant le soin à l'UCO de dégager les pistes pour y parvenir, il souligne le réel caractère de souplesse apportée par le principe d'autonomie de gestion de chaque association. Il « *s'interroge toutefois sur la manière de dégager une véritable politique d'établissement, en l'absence d'un budget consolidé* », susceptible d'apporter à l'UCO « *des moyens de décliner une véritable politique d'établissement, plus explicite, plus volontariste et programmée dans le temps* ». Compte-tenu de la cohérence de son réseau associatif, il ne s'agit pas pour nous d'établir un budget unique, mais bien plus, dans un dialogue en quelque sorte « fédéral », de constituer ce qui doit tenir lieu de « *document de gouvernance* ». L'interrogation du comité d'experts concerne également la fonction ressources humaines souhaitée comme une structure commune de gestion UCO. Sans viser une homogénéisation des pratiques, une convergence progressive de règles de gestion pouvant être partagée et renforçant l'efficacité locale, est sans nul doute à concevoir en développant un « *contrôle de gestion propre à aider la gouvernance de l'UCO dans ses orientations* ». C'est, pour nous, le rôle du dialogue entre les différents employeurs UCO.

« Une » UCO à communiquer ...

Tout cela se transmet. « *L'établissement a pris conscience que pour accompagner cette évolution, une politique de communication doit être initiée* ». Le nouveau logo de l'UCO, symbole d'unité et de communauté trace la voie au sentiment d'appartenance à « l' » UCO. À ce jour, la communication nous apparaît comme une valeur à développer, susceptible de contribuer fortement à la structuration de son unité. En valorisant tout ce qui en fait la richesse, il s'agit bien de faire de l'UCO une marque unique, forte, solidaire, à même de l'aider à se projeter. La communication tant externe qu'interne nous semble à même de dépasser une « *harmonisation entre bottom-up et top-down difficile* ». Clairement annoncée, la communication peut, doit, se mettre au service d'une politique générale et s'avérer en capacité d'intégrer pour tous les acteurs « *la nécessité de s'approprier une culture de la communication* ».

En toute fin, une UCO à oser ...

Explicitement, le comité d'experts appelle l'UCO à plus d'unité. Il invite clairement à devenir « une UCO » au-delà « des UCO ». Les recommandations qu'il formule, tout comme sa conviction en son avenir et en son développement, nous encouragent, conscients de nos réalités, en nous donnant des lignes directrices puissantes, à poursuivre la structuration volontaire de notre devenir pour les toutes prochaines années, à « oser l'UCO » avec réalisme, imagination, détermination et espérance.

A Angers, le 16 septembre 2016

M. Dominique VERMERSCH
Recteur




Organisation de l'évaluation

L'évaluation des Facultés Libres de l'Ouest a eu lieu du 2 au 4 mai 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Michel DENEKEN, professeur des universités en théologie, 1er vice-président de l'université de Strasbourg, vice-président en charge de la formation initiale et continue.

Ont participé à l'évaluation :

- Jean-Luc ARGENTIER, conseiller d'administration scolaire et universitaire, directeur général des services de l'École normale supérieure de Lyon ;
- Jacqueline BAYON, professeure des universités en histoire de l'université Jean Monnet Saint-Etienne, directrice du consortium MACLANDS (*Master Erasmus Mundus Dynamics of Cultural Landscapes and Heritage management*) ;
- Anne CHRISTOPHE, directrice de recherche au CNRS en psychologie, directrice du Laboratoire de Sciences Cognitives et Psycholinguistique au Département d'études cognitives de l'École normale supérieure ;
- Florian GIRAUDO, étudiant en master de sociologie d'enquête à l'université Paris Descartes ;
- Laura RIZZERIO, professeure des universités en philosophie, directrice du département de philosophie de l'Université de Namur (Belgique) ;
- Philippe ROUSSEAU, directeur du développement et des relations extérieures du groupe de presse quotidienne régionale Centre France.

Françoise MARILLIA, déléguée scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>