

Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ÉVALUATION DES FACULTÉS LIBRES DE L'OUEST

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
**VAGUE B**

Rapport publié le 14/09/2022

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

# Observations du Hcéres

Le Hcéres remercie le recteur et les représentants des Facultés Libres de l'Ouest (FLO) ainsi que le comité d'experts, dont le travail a permis la production de ce rapport. Néanmoins il estime que les conclusions de celui-ci n'ont pas suffisamment mis en lumière deux points faibles pourtant identifiés par le comité.

Conformément aux textes, la procédure de renouvellement de la qualification d'EESPIG prévoit que l'évaluation du Haut Conseil est réglementairement requise pour éclairer le Comité Consultatif pour l'enseignement supérieur privé, dont l'avis permet au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche de prendre une décision au sujet de ce renouvellement.

La qualité des rapports du Hcéres étant susceptible d'être mise en cause dans ce qui pourrait apparaître comme une euphémisation de l'évaluation, son Président a souhaité accompagner son contreseing et la publication de ce rapport de la présente note liminaire afin d'expliquer les points en question.

## **Point 1. Positionnement des FLO par rapport aux universités publiques.**

Le comité d'experts a constaté que les FLO s'appuient sur des conventions passées avec huit universités pour développer ses campus ou en planter de nouveaux dans diverses régions métropolitaines et ultra-marines. Chacun de ces campus peut ainsi regrouper une offre de formation relevant de plusieurs partenaires, sans qu'il y ait eu lieu entre eux de concertation préalable globale. Comme l'indique le rapport, lorsqu'une université est partenaire, elle « signe pour un diplôme et non pour un site, ce qui peut entraîner des malentendus » (p. 10, note). Le Hcéres relève de surcroît que les FLO n'ont pas formalisé une procédure de consultation de l'université du site d'implantation qui, dans nombre de cas, n'est pas partenaire.

Le Hcéres déduit de ces éléments évaluatifs l'absence de règles globales et transparentes portant sur l'ouverture de nouvelles formations comme sur les partenariats en matière de recherche et de vie étudiante établis entre les établissements publics en conventionnement, les établissements publics de site et les FLO.

Par ailleurs, le Hcéres comprend que des informations importantes sur les diplômes proposés par les FLO et délivrés par les universités publiques partenaires en conventionnement (composition de l'équipe enseignante, conditions de délivrance du diplôme), sont insuffisamment communiquées aux étudiants. Ces informations sont d'autant plus importantes que l'éloignement géographique de nouveaux sites d'implantation des FLO prive de fait des étudiants de leurs droits aux services liés à la CVEC ouverts par l'EPCSCP délivrant leur diplôme.

Le Hcéres ne peut que regretter que les politiques partenariales d'ouverture de formations, et en particulier de services liés à la vie étudiante, dans de nouveaux sites, soient insuffisamment traitées dans ce rapport et qu'elles ne fassent pas l'objet en conclusion d'une recommandation incitant les FLO à formaliser leurs relations partenariales pour adopter un mode de fonctionnement homogène, transparent et équitable, qui soit satisfaisant, notamment pour les étudiants.

## **Point 2. Politique scientifique.**

Par ailleurs, le Hcéres est surpris de l'inaboutissement de l'analyse de la politique scientifique des FLO par le comité d'experts : cette analyse met en évidence l'inadaptation des moyens à la stratégie scientifique de l'établissement, en raison notamment de ressources humaines insuffisantes pour créer ses propres laboratoires, et elle souligne parallèlement l'inconvénient résultant, pour l'ensemble des activités de l'établissement, de la répartition des FLO sur plusieurs sites, qui ne facilite pas le travail en équipe et rend difficile le pilotage central.

Le Hcéres regrette là encore que ce défaut d'organisation de la recherche au sein des FLO ne soit pas signalé en conclusion parmi les points faibles de l'établissement et qu'il ne fasse pas l'objet d'une recommandation claire en matière de politique scientifique.

Enfin, le Hcéres souhaite rappeler que l'appellation légale de l'établissement, retenue par le ministère dans le contrat d'objectifs et de moyens, est « Facultés Libres de l'Ouest », et non pas « Université Catholique de l'Ouest ».

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Philippe Baudorre, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

---

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

<sup>2</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8)

# Sommaire

Présentation de l'établissement .....	4
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	9
1/ Une stratégie d'établissement nourrie par la conscience de ses missions et de ses valeurs .....	9
2/ «Faire UCO», entre dynamique de développement et renforcement d'une identité .....	9
3/ Une dynamique qui dépend de la qualité des partenariats .....	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
1/ Une organisation complexe associant campus et facultés .....	12
2/ Des instances peu participatives et des circuits de décision complexes.....	13
3/ Une absence de pilotage centralisé .....	15
4/ Une politique de ressources humaines à penser à l'échelle des FLO.....	15
5/ Un suivi financier trop fragmenté et parfois sommaire pour certaines associations de gestion.....	16
6/ Un système d'information en construction .....	17
7/ Une politique immobilière comme levier de développement mais sans schéma directeur .....	17
La recherche et la formation.....	19
1/ Une politique de recherche mieux pilotée, mais qui pâtit encore de l'organisation de l'établissement .....	19
Une politique de recherche ambitieuse et l'amorce d'un pilotage de la recherche .....	19
Une politique de recrutement au service de la recherche, dynamique et à consolider .....	19
Une organisation qui ne facilite pas l'émergence d'une politique scientifique d'établissement .....	20
2/ Une politique de formation dynamique et opportuniste qui manque d'un cadre et d'une stratégie d'ensemble .....	21
Une offre de formation en expansion, réactive, mais qui doit assurer une qualité égale dans tous les campus .....	21
Des modalités d'enseignement en constante évolution .....	23
Une formation par la recherche dont la lisibilité pourrait être développée .....	24
Un inégal accès à la documentation et aux espaces de documentation lié à l'organisation des sites .....	25
La réussite des étudiants.....	26
1/ Face à la multiplication de dispositifs à vocation professionnalisante, un réseau à consolider .....	26
2/ Une vie étudiante portée par une vie associative dynamique et autonome, mais fragilisée par la configuration multipolaire des FLO .....	27
3/ Une représentation étudiante localement efficiente mais centralement insuffisante .....	29
La valorisation et la culture scientifique .....	31
1/ Des domaines d'expertise reconnus, mais une valorisation de la recherche encore en construction .....	31
2/ Le numérique et le patrimoine : leviers prometteurs de développement d'une culture scientifique de l'établissement .....	32
Les politiques européenne et internationale .....	33
1/ Une politique internationale active mais sans stratégie claire .....	33
2/ Un pilotage des relations internationales dont le manque d'unité ralentit l'attractivité de l'établissement	34
Conclusion .....	36
Les points forts .....	36
Les points faibles .....	37
Les recommandations .....	37
Liste des sigles.....	38
Observations du recteur .....	41

Organisation de l'évaluation .....	44
------------------------------------	----

# Présentation de l'établissement

## 1/ Caractérisation du territoire

Le territoire sur lequel les Facultés Libres de l'Ouest (FLO) sont aujourd'hui implantées déborde largement la ville d'Angers où l'établissement a été créé en 1875, au point qu'il faudrait aujourd'hui parler de « territoires ». Deux campus se trouvent en Bretagne (celui de Vannes et celui de Guingamp - Brest), deux en Pays de la Loire (ceux de Laval et Nantes), deux en Outre-Mer (Papeete et Saint-Denis de La Réunion). À la rentrée 2020, un campus a été créé en Nouvelle-Aquitaine (Niort).

La région Pays de la Loire est celle dans laquelle se trouvent l'essentiel des effectifs des FLO. Au 1<sup>er</sup> janvier 2021, 3,8 M d'habitants y habitent, soit 5,7 % de la population française. Cinq départements composent cette région : Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Sarthe, Vendée et Mayenne. Elle connaît une croissance de sa population de 0,7 % par an entre 2013 et 2018, supérieure à la croissance française, et elle se classe au deuxième rang des régions métropolitaines avec l'Occitanie et après la Corse. La région se situe au huitième rang des régions les plus créatrices de richesse avec un produit intérieur brut de 118 milliards d'euros en 2018. Son PIB par habitant la positionne à la 4<sup>ème</sup> place des régions de France. La région concentre 6 millions d'emplois en 2019, ce qui représente 5,7 % de l'emploi en France<sup>3</sup>. Elle compte sept pôles de compétitivité<sup>4</sup>, dont quatre pôles interrégionaux<sup>5</sup>.

La région Pays de la Loire compte trois universités avec 52 sites d'enseignement supérieur. Elle accueille 135 000 étudiants. Le montant de dépenses en recherche-développement des opérateurs publics et privés est de 1 546 M€ pour l'année 2018<sup>6</sup>. Les publications de ses chercheurs et enseignants-chercheurs correspondent à 3,4 % des publications scientifiques françaises et à 3,2 % des dépôts de demande de brevets<sup>7</sup>.

## 2/ Structuration de la coordination territoriale

Les FLO étaient, depuis 2008, membre associé du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Nantes – Angers – Le Mans (Unam). En 2016, ce Pres a fusionné avec le Pres de la région Bretagne (Université européenne de Bretagne – UEB) pour donner naissance à la ComUE Université Bretagne Loire (UBL). Le territoire couvert par la Comue UBL correspondait à celui des FLO. L'UBL a finalement été dissoute le 31 décembre 2019. Au moment de la visite, la communauté d'universités et établissements (ComUE) expérimentale Angers – Le Mans s'était récemment mise en place, avec un périmètre plus restreint que celui de l'ancienne UBL<sup>8</sup>. Par ailleurs, l'I-Site NExT, regroupe certains acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche nantais autour de l'université de Nantes (UN).

À l'échelle du site angevin, les FLO sont membres du groupement d'intérêt « Angers Loire Campus » chargé d'animer des projets transversaux du site (en matière de vie étudiante notamment).

<sup>3</sup> Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). L'essentiel sur les Pays de la Loire.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482458#consulter>

<sup>4</sup> Partenariats recherche-industrie en région Pays de la Loire <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid81951/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid81951/les-poles-de-competitivite-en-pays-de-loire.html>

<sup>5</sup> Végépolys, Images & Réseaux, Ensembles métalliques et composés complexes – E.M.C.2. –, Atlanpole Biothérapies, ID4CAR, Valorial, Elastopôle.

<sup>6</sup> <https://www.paysdelaloire-eco.fr/ressources-analyses/innovation-recherche/dépenses-recherches-développement/>

<sup>7</sup> Atlas régional Pays de la Loire, 2019-2020, p. 14.

<sup>8</sup> La création de la Communauté d'universités et d'établissements expérimentale Angers-Le Mans a été officialisée le 31 décembre 2020.

### 3/ Caractérisation de l'établissement

Les Facultés Libres de l'Ouest sont un établissement privé sous contrat avec l'État, qui bénéficie depuis juin 2016 de la qualification d'Établissement d'Enseignement supérieur Privé d'intérêt général (Eespig). Elles sont communément désignées sous le nom d'« Université Catholique de l'Ouest » (UCO)<sup>9</sup>. Les statuts de l'établissement définissent sa « circonscription universitaire »<sup>10</sup> de déploiement et désignent l'association Saint-Yves, fondée en 1936, comme principal organisme de gestion de l'entité. À la date du 1<sup>er</sup> juillet 2021, les FLO comptent 10 427 étudiants répartis dans 9 « campus »<sup>11</sup>. Chaque campus repose sur une association de gestion loi 1901<sup>12</sup>.

L'association Saint-Yves gère les campus d'Angers et de Nantes. Avec 5 538 étudiants en 2021, le campus « UCO Angers » représente le deuxième établissement d'enseignement supérieur d'Angers Loire Métropole, derrière l'Université d'Angers (23 452 étudiants en 2018-19<sup>13</sup>). De nombreux établissements d'enseignement supérieur sont par ailleurs implantés au sein de l'aire urbaine angevine, pour un total de 45 270 étudiants en 2019-2020, soit 32 % des effectifs étudiants de la région Pays de la Loire<sup>14</sup>. L'« UCO Nantes », également gérée par l'association Saint-Yves, compte 830 étudiants.

Les autres campus des FLO dépendent chacun d'une association de gestion indépendante<sup>15</sup>. L'institut de Formation en Éducation physique et en Sport (IFEPSA), situé également dans l'agglomération angevine<sup>16</sup>, compte 990 étudiants. Les effectifs des différents campus sont les suivants :

- UCO Bretagne Nord, à Guingamp, 996 étudiants ;
- UCO Bretagne Sud, à Vannes-Arradon, 897 étudiants ;
- UCO Pacifique à Papeete, 421 étudiants ;
- UCO La Réunion à Saint-Denis, 405 étudiants ;
- UCO Laval, 386 étudiants ;
- UCO Niort, 81 étudiants<sup>17</sup>.

Les FLO sont également organisées depuis 2014 en « facultés ». Il s'agit de circonscriptions pédagogiques présentes sur l'ensemble des campus<sup>18</sup> :

- Faculté de Droit, Économie, Gestion ;
- Faculté d'Éducation ;

<sup>9</sup> L'appellation retenue par le ministère dans le contrat est « Facultés Libres de l'Ouest », mais l'établissement se présente toujours comme « Université Catholique de l'Ouest » ou « UCO », appellation validée par les statuts canoniques approuvés par le Conseil supérieur des Archevêques et Évêques en 1984 et par le Saint-Siège en 1989 (modifiés en 2006). Le nom d'usage des FLO, « UCO », est devenu un emblème et une « marque ». C'est dans ce sens que le comité distingue dans ce rapport « FLO » et « UCO ».

<sup>10</sup> « La circonscription universitaire de l'UCO est formée de l'ensemble des treize diocèses de Rennes, Tours, Angers, Angoulême, Luçon, Laval, Le Mans, Nantes, Poitiers, Quimper, La Rochelle, Saint-Brieuc, Vannes », article 3 des Statuts canoniques.

<sup>11</sup> Sont désignés comme « campus » dans le RAE (et sur le site institutionnel) : « UCO Angers », « UCO Nantes » créé en 2014, « UCO Bretagne Nord » en 1990, « UCO Bretagne Sud » en 1986, « UCO Laval » en 1996, « UCO La Réunion » en 2015, « UCO Pacifique » en 1999, « UCO Niort » en 2020, « IFEPSA ».

<sup>12</sup> Les noms des associations de gestion outre « Saint-Yves » sont « association d'enseignement supérieur de l'institut de formation en éducation physique et en sport d'Angers/Les Ponts-de-Cé » (dite IFEPSA), « association Université catholique de l'Ouest Bretagne – Nord », (dite UCO BN), « association gestionnaire de l'Université Catholique de l'Ouest Bretagne – Sud » (dite UCO BS), « association de gestion UCO Niort » (dite UCO Niort), créée en mai 2020, « Organisme de gestion de l'UCO Laval ». Pour illustrer la mise en place progressive de l'organisation actuelle, on peut citer le préambule des statuts de l'UCO Laval : « La dénomination « Organisme de gestion de l'UCO Laval » et son nom d'usage « UCO Laval » sont les nouvelles dénominations de l'association précédemment dénommée « Institut Supérieur des Métiers de Laval » nom d'usage « ISM Laval ». Ce changement, approuvé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 1/07/2015 a pour objectif de clarifier l'identification de l'association et sa communication en harmonisant sa dénomination avec celle de l'établissement de formation supérieure qu'elle gère qui est devenue « UCO Laval » lorsque l'établissement est devenu campus associé à l'Université Catholique de l'Ouest en septembre 2011. »

<sup>13</sup> [https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau\\_de\\_bord\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_les\\_etudiants\\_par\\_eta](https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_eta)blissements - université#TDB.

<sup>14</sup> Atlas régional pays de la Loire – effectifs étudiants en 2019-2020, p. 14.

<sup>15</sup> À l'exception de l'UCO Pacifique : « La spécificité du campus Pacifique de l'UCO, est qu'il ne possède pas d'association de gestion indépendante. En effet, compte tenu du décret du 16 janvier 1939 (décret Mandel), l'ensemble des biens et institutions catholiques est géré par le conseil d'administration de la mission catholique (CAMICA). Dans ce cadre, il est impossible pour l'UCO Pacifique ISEPP d'avoir une structure administrative et financière autonome, type association loi 1901. » Annexe D2-6, p.23.

<sup>16</sup> Crée en 1963, associé à l'UCO en 1973, l'IFEPSA s'est déplacé en 1998 du campus d'Angers vers le site sportif ATHLETIS des Ponts-de-Cé.

<sup>17</sup> Il faut ajouter à ces effectifs ceux de l'Institut de formation aux métiers de l'enseignement, IFUCOME, (ISFEC de l'UCO), 873 étudiants, pour parvenir à l'effectif global indiqué ici. Annexe du rapport d'auto-évaluation 2021, D2-1.

<sup>18</sup> La réforme de 2014 a créé cinq facultés auxquelles s'est ajoutée la Faculté de Droit, Économie, Gestion en 2015.

- Faculté des Sciences humaines et sociales ;
- Faculté des Humanités ;
- Faculté des Sciences ;
- Faculté de Théologie.

Les formations proposées par les 6 facultés des FLO conduisent à la délivrance de 63 diplômes de grade de Licence et Master par 8 établissements publics conventionnés<sup>19</sup> et des diplômes d'établissement. À la rentrée 2020, l'offre de formation comporte 177 parcours de formation. 126 conduisent à un diplôme de Licence ou de Master (72 parcours de Licence, 19 de Licence professionnelle et 35 de master). Les 51 formations restantes se répartissent entre des années préparatoires (8), des diplômes d'université (20) (DU) et d'autres qualifications (titres RNCP, MBA, certificats)<sup>20</sup>. 3839 étudiants ont été diplômés en 2019-2020. Le nombre de thèses encadrées ou co-encadrées par des enseignants-chercheurs des FLO était de 71 en 2019-2020. Le taux de boursiers à l'UCO est de 36 %<sup>21</sup> et le taux de féminisation de 68 % en 2020.

L'UCO affiche l'existence de douze « équipes de recherche »<sup>22</sup>, dont deux en cotutelle avec des établissements publics ayant fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres<sup>23</sup>. La répartition indiquée par l'établissement, telle qu'elle est déclarée au Hcéres, est la suivante :

- Faculté des Sciences :
  - o Laboratoire Mer, Molécules, Santé (MMS, EA 2160), en cotutelle avec Nantes Université et Le Mans Université de 2008 à 2019, depuis 2019 Biologie des organismes, Stress, Santé, Environnement (BioSSE) en cotutelle avec Le Mans Université
  - o Activité physique, corps, sport et santé (APCOSS)
  - o Mathématiques appliquées et informatique (MAI)
  - o Efficacité cosmétique (E-Cos)
- Faculté des Humanités :
  - o Centre de recherche Humanités et Sociétés (CHUS)
- Faculté SHS :
  - o Recherches en psychopathologie et psychanalyse (Rppsy), en cotutelle avec l'Université de Rennes 2, l'Université de Bretagne occidentale et l'Université de Poitiers
  - o 2S2T (Sujets et sociétés, territoires et temporalités)
- Faculté de Théologie :
  - o La Bible et ses lectures
- Faculté Droit Économie Gestion :
  - o Éthique et gouvernance de l'entreprise et des institutions (EGEI)
  - o Centre de recherche en éthique et droit de l'Ouest (CREDO)
  - o Stratégie État et Recherche de la Paix (SERP)
- Faculté d'Éducation :
  - o Laboratoire interdisciplinaire de Recherche sur les Questions vives en Formation et en Éducation (LIRFE)

Les FLO, sur l'ensemble des campus, emploient 427 enseignants (19 PR, 157 MCF, 80 enseignants du second degré et 171 contractuels) et 193 BIATSS<sup>24</sup>.

<sup>19</sup> 20 diplômes de l'Université d'Angers, 15 de l'Université Bretagne Sud, 4 de l'Université de Nantes, 4 de Le Mans Université, 3 de l'université de Rennes 2, 3 de l'Université de Haute Alsace, 2 de l'Université de Strasbourg, un de l'université de Paris, 4 du Saint-Siège et 7 délivrés par jury rectoral.

<sup>20</sup> Rapport d'auto-évaluation (RAE), 2021, p. 42.

<sup>21</sup> Annexes du rapport d'auto-évaluation 2021, D2-1.

<sup>22</sup> Les FLO présentent dans leur documentation douze « équipes de recherche » (RAE p. 32 et document D3-2) dont deux en cotutelle avec des établissements publics, et la création de deux « unités propres de recherche (UPR) émergentes » (LIRFE et CHUS) de statut interne et qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation de la part du Hcéres dans le cadre de cette vague B ; et s'interrogent sur la formalisation des huit unités restantes en UPR émergentes.

<sup>23</sup> Le Laboratoire MMS EA 2160 « Mer, Molécules Santé » est issu d'un partenariat entre la Faculté des Sciences des FLO, l'Université de Nantes et l'université du Mans ; le Laboratoire EA 4050, « Recherches en psychopathologie », est un laboratoire multi-site : Angers-UCO, Brest, Poitiers, Rennes 2.

<sup>24</sup> Nombre en ETP collecté à partir des tableaux Excel fournis par l'établissement pour chaque association de gestion. Le RAE indique pour 2019-2020 20 PR « UCO » (dont 19 sur le campus d'Angers) et 126 MCF « UCO » et parmi eux 25 titulaires d'une HDR. Le comité a éprouvé des difficultés à mettre en cohérence les données fournies, dans de nombreux domaines, par les FLO.

La somme des budgets 2020 de chacune des associations de gestion représente un total de 56M€<sup>25</sup>. Les masses salariales de chacun des budgets représentent un total de 33M€. Les produits d'exploitation proviennent pour 43,8M€ de produits d'activité (essentiellement les frais perçus de scolarité) et pour 8,2M€ de subventions, essentiellement celle de l'État (7M€). Provenant à 87 % de la dotation d'État et d'une contribution de chaque association, proportionnée à ses propres ressources, un « budget fédéral » de l'UCO a été conçu en 2018-2019 (7M€ en 2020). Il permet de financer les charges des services généraux (rectorat, décanat, services d'intérêt général) et d'allouer des aides directes aux campus en fonction de critères précis.

Le patrimoine immobilier dont dispose l'établissement est d'un total de 87 276 m<sup>2</sup> Shon. Ce patrimoine est de statut très varié en fonction des sites et des associations : biens propres, locaux affectés, mis à disposition, loués à des associations ou à des sociétés immobilières<sup>26</sup>.

Les FLO dépendent de la congrégation romaine pour l'éducation catholique ; elles sont membres de plusieurs réseaux : l'Udesc (Union des établissements d'enseignement supérieur catholique), la Fuce (Fédération des universités catholiques d'Europe) et la Fiuc (Fédération internationale des universités catholiques).

## 4/ Attentes de l'établissement

Les FLO ont souhaité attirer l'attention du comité sur l'axe principal de leur stratégie formulé ainsi : « Faire UCO/réussir à faire UCO ». L'établissement a également souhaité un éclairage particulier sur les points suivants, correspondant largement aux domaines du référentiel d'évaluation :

- les partenariats territoriaux et les possibilités d'expansion de l'établissement ;
- la gouvernance et le pilotage (les organigrammes et les circuits décisionnels, la communication interne et externe, la gestion RH et des compétences, les fonctions et les services support, dont les services d'intérêt général, les moyens disponibles et ceux à mobiliser, la mutualisation, le rapport au numérique, l'émergence d'un budget de l'UCO, la politique de DD&RS, la place de l'innovation, la politique internationale, etc.) ;
- la complétude de l'offre de formation (le déploiement, la création, la diversification, les effectifs et l'encadrement pédagogique, la qualité, etc.) et la structuration et le développement de la recherche au sein de tous les campus passant par la création d'Unités propres de Recherche pouvant être évaluées ;
- la formation de l'étudiant (la vie étudiante, l'expérience et le projet de vie pour les étudiants dans des cursus accessibles et ouverts, l'intégration à la gouvernance, l'accès au plus grand nombre, l'accompagnement vers la réussite, le dialogue et la proximité, les services à l'étudiant, l'international, etc.).

## 5/ Contexte de l'évaluation

Le comité d'experts s'est appuyé sur la précédente évaluation des Facultés libres de l'Ouest par le Hcéres, qui a eu lieu en 2016. Il s'est notamment interrogé sur la prise en compte par l'établissement de ses conclusions et des principales recommandations qui étaient les suivantes :

- « 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.

---

<sup>25</sup> Saint-Yves (Angers et Nantes), 36,5M€ ; IFEPSA (Angers), 5,4M€ ; Bretagne Nord, 4,2M€ ; Bretagne Sud, 3,9M€ ; Pacifique, 2,3M€, Laval, 1,9M€ ; La Réunion, 1,7M€

<sup>26</sup> Pour illustrer ce point, on peut noter que l'UCO Angers loue ses locaux (59 213 m<sup>2</sup>), alors que l'UCO BN (8 049 m<sup>2</sup>) et UCO BS (4 580 m<sup>2</sup>) sont propriétaires des leurs.

- 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.»

Le comité a également pu s'appuyer sur la très riche documentation fournie par les FLO, notamment un rapport d'auto-évaluation (RAE) très complet et clairement structuré, qui témoigne d'une réelle volonté de l'établissement de participer activement à la procédure et de répondre aux attentes de l'évaluation. Il a enfin tenu compte des attentes que l'établissement a exprimées au Hcéres (cf. *supra*). Le comité a souhaité approfondir les thématiques suivantes :

- La stratégie de l'établissement (entre une logique de développement et une recherche d'unité) et l'adhésion des acteurs à cette stratégie ;
- Les modalités de la gouvernance ;
- La politique de formation ;
- La soutenabilité de la politique de l'établissement et son suivi (RH, immobilier, SI, etc.) ;
- La politique de partenariat.

La visite sur site a pu se dérouler du 16 au 18 novembre 2021 ; elle a donné lieu à des échanges très riches et ouverts, qui ont permis au comité de compléter ses informations et d'élaborer le présent rapport. Le comité a fortement apprécié la qualité de l'accueil, la disponibilité des dirigeants et des personnels des FLO, qui ont tout mis en œuvre pour fournir les réponses et les documents demandés.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1/ Une stratégie d'établissement nourrie par la conscience de ses missions et de ses valeurs

La stratégie des FLO s'inscrit dans une histoire de près de 150 ans et dans la fidélité aux valeurs d'humanité, de proximité, de dialogue et de liberté qui, dès sa création, ont été définies dans ses statuts canoniques<sup>27</sup>. Le nom même de l'établissement met au premier plan l'ancrage territorial dans le grand Ouest et la volonté des FLO d'apporter une réponse de proximité à des besoins ou des attentes de formation locaux. Son organisation en campus régionaux fortement connectés à leur environnement proche est la traduction de cette stratégie. L'identité des FLO reste donc marquée aujourd'hui par l'ancrage catholique et l'organisation fédératrice d'établissements autonomes, porteurs de leur propre histoire et de leur propre projet, mais tous principalement tournés vers la formation, au cœur d'un territoire qui s'est, au fil des ans, élargi, notamment à deux campus ultra-marins.

Durant la période évaluée, l'établissement a régulièrement formulé et précisé la stratégie par laquelle il souhaitait répondre à ces valeurs. La réponse argumentée du recteur des FLO à la première évaluation par le Hcéres en 2016 s'est prolongée et approfondie par plusieurs contributions importantes : le contrat quinquennal 2017-2021, le projet stratégique 2017-2021, le RAE pour l'actuelle évaluation, auxquels il faut ajouter les très documentés rapports d'activité annuels des différentes associations de gestion, en tout premier lieu l'association Saint-Yves. Par leur capacité à justifier de leur activité et de leurs projets, les FLO, et à travers elles les associations qui les gèrent, ont bénéficié en juin 2016 de la qualification d'Eespiig pour cinq ans et, en tant que tel, ont signé avec l'État un contrat pour la période 2017-2021. L'établissement dispose donc d'un référentiel interne fourni, précis et cohérent, qui lui permet de se positionner clairement face aux interlocuteurs de différents niveaux avec lesquels il doit définir ou justifier ses choix : la tutelle ecclésiale, le MESRI, les partenaires académiques, les collectivités territoriales, les publics d'usagers. Ce référentiel trouve une de ses expressions les plus synthétiques dans les « Axes stratégiques de l'UCO » (juillet 2021), dont les principaux sont les suivants :

- Axe 1 - Être étudiant à l'UCO : un accompagnement territorial, intégral, maîtrisé.
- Axe 2 - Formation : des formations diversifiées de qualité sur les différents campus.
- Axe 3 - Recherche : affirmer notre caractère propre.
- Axe 4 - L'UCO dans son environnement : une université catholique ouverte, innovante et au service de ses territoires

Le comité a constaté que l'établissement est resté fidèle, tout au long de la période évaluée, à la stratégie qu'il avait définie et sur la base de laquelle s'est effectuée la contractualisation avec l'État. Il a apprécié la lucidité et la transparence dans les analyses et les rapports produits et transmis. Les FLO disposent aujourd'hui d'une vision claire de leurs faiblesses comme de leurs réussites, ainsi que de perspectives de développement partagées au sein de l'établissement et dans les différentes associations de gestion.

## 2/ «Faire UCO», entre dynamique de développement et renforcement d'une identité

Au cours des trente dernières années, les FLO ont connu une forte expansion de leurs formations et de leurs campus. Elles se sont historiquement développées autour d'Angers, puis bien au-delà, par l'agrégation d'instituts et de sites sans que l'on puisse identifier une cohérence géographique d'ensemble ; dans les années 1986-1987, Vannes et Guingamp, puis, en 1996 Laval, en 1999, Papeete et en 2015, La Réunion. Le rapport du Hcéres de 2016 indique que «le projet de l'UCO en cours vise à poursuivre la structuration de l'établissement autour des sept campus actuels»<sup>28</sup>. Or, depuis cette date, deux autres campus, Nantes et Niort, ont été créés. Mais au-delà de l'ouverture des nouveaux campus, les comptes rendus des CA des différentes associations de gestion notent chaque année avec satisfaction les créations de nouvelles filières d'enseignement ou

<sup>27</sup> « Le positionnement institutionnel de l'UCO peut s'identifier en premier lieu au regard de la mission reçue de sa tutelle ecclésiale, de la compréhension partagée qu'elle s'en donne », RAE, p. 5

<sup>28</sup> p. 8

l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits<sup>29</sup>. Le mot « Développement », qui apparaît en tête de la stratégie de l'association Saint-Yves<sup>30</sup> constitue donc l'élément le plus significatif de la trajectoire des FLO au cours de la période évaluée.

Aujourd'hui, les FLO sont engagées dans une dynamique de développement qui les entraîne progressivement au-delà de leurs frontières historiques et régionales. Elles sont, en nombre d'étudiants, le plus important des instituts catholiques français, mais aussi le plus éclaté. Cette stratégie d'expansion n'est pas inscrite dans la mission originelle des FLO<sup>31</sup> et n'apparaît pas en tant que telle dans les axes stratégiques ou dans le contrat. Elle répond plutôt à des besoins internes ou à des propositions externes telles que la demande ecclésiale<sup>32</sup> ou la sollicitation de certains acteurs des territoires<sup>33</sup>. C'est aussi un moyen d'assurer, par les ressources que génèrent de nouvelles formations, les équilibres économiques fragilisés lors des dernières années<sup>34</sup>. Cette dynamique apparaît donc comme la principale réponse apportée par les associations de gestion des FLO à la fragilité du modèle économique<sup>35</sup>, dépendant pour plus de 70 % des ressources propres, essentiellement les frais de scolarité.

Cette expansion met à mal le renforcement de l'unité ou de l'identité commune qui constitue l'objectif central de l'établissement, comme l'exprime la formule qui revient, tel un leitmotiv, dans tous les documents stratégiques : « faire une UCO ». Cette volonté d'unité est d'autant plus forte que les FLO ont pris conscience, notamment à la suite du précédent rapport du Hcéres, que les cloisonnements internes étaient un frein à la modernisation des procédures, ainsi qu'un obstacle à la visibilité de l'établissement. Des réponses pertinentes ont été apportées : la réforme facultaire, l'harmonisation des modes de gestion et de consultation, et l'accent mis sur la communication. On peut dire qu'aujourd'hui l'**« UCO »** est à la fois un « réseau »<sup>36</sup> et un label, d'identité et de qualité, à travers lequel les FLO souhaitent promouvoir, dans leur territoire d'implantation d'origine et au-delà, une histoire et des valeurs, ainsi qu'une qualité de formation et d'accompagnement des étudiants vers l'emploi. Vouloir « faire UCO, faire une UCO » c'est travailler à fédérer les acteurs et inspirer confiance aux partenaires comme aux publics potentiels. Cela passe, comme plusieurs chapitres du présent rapport le montreront, par des modes d'organisation internes capables de répondre à cette ambition, mais aussi par une politique de partenariats plus cohérente.

**Le comité recommande aux FLO de poursuivre le travail entrepris pour « faire UCO », en interne comme aux yeux des partenaires, en veillant à ce que la dynamique de développement poursuivie et assumée n'ait pas au contraire un effet de dispersion. Il lui conseille également de prendre la mesure des évolutions structurelles encore nécessaires pour mieux y parvenir.**

### 3/ Une dynamique qui dépend de la qualité des partenariats

Le réseau naturel des FLO pourrait être celui des réseaux catholiques d'enseignement supérieur mais le comité a relevé peu de traces d'échanges ou de collaborations avec les autres instituts catholiques, certes implantés dans des régions éloignées<sup>37</sup>. C'est à l'échelle régionale, expression qu'il faudrait utiliser au pluriel tant est devenue vaste l'ère de développement des FLO, que des liens forts se sont créés entre les établissements regroupés au sein des FLO et les réseaux d'enseignement, les réseaux professionnels et les collectivités. À Guingamp, comme à Saint-Denis de la Réunion ou à Papeete, les campus « UCO » sont implantés au cœur des territoires avec lesquels ils interagissent. Le statut associatif, qui fait appel à des administrateurs bénévoles, issus de l'entreprise, du monde associatif ou des collectivités, permet d'intégrer, dans les conseils d'administration des associations de gestion, des représentants de ces partenaires et plus généralement de l'environnement politique et socio-économique local.

<sup>29</sup> « Niort permet de s'implanter pour la première fois en Nouvelle – Aquitaine », Orientations stratégiques association Saint-Yves.

<sup>30</sup> Axes stratégiques

<sup>31</sup> Cf. les statuts de l'Université Catholique de l'Ouest adoptés par le Conseil Supérieur de l'établissement le 4 septembre 1989, approuvés par la Sacrée Congrégation puis modifiés le 16 janvier 2006.

<sup>32</sup> Pour la création des campus de Nantes et Papeete.

<sup>33</sup> Comme cela a, par exemple, été le cas à Niort.

<sup>34</sup> Le RAE souligne p. 6 : « La fragilisation accrue de notre modèle économique, induite par la forte baisse des subventions publiques lors de la période précédente et la stagnation des effectifs étudiants dans les filières historiques... »

<sup>35</sup> Notamment aux difficultés financières qu'ont dû surmonter les FLO en 2012 (cf. Rapport du Hcéres, 2016) en raison de la diminution des subventions perçus du Mersi.

<sup>36</sup> Auquel explicitement ont adhéré les établissements regroupés (cf. statuts).

<sup>37</sup> On peut noter certaines actions de collaboration avec les autres membres de l'Udesca. Crée en 1973, l'Udesca, Union des établissements d'enseignement supérieur Catholique, rassemble les cinq établissements d'enseignement supérieur sans but lucratif que le Saint-Siège qualifie d'« universités catholiques ». Ces actions concernent le mécénat ou les actions de formation continue ; elles restent à la marge dans les documents fournis.

La dynamique de développement que les FLO envisagent de poursuivre pose cependant la question des partenariats académiques dans un espace régional (et désormais multirégional) où l'enseignement supérieur est très présent (3 universités en Bretagne, ainsi que celles du Mans, d'Angers, de Poitiers), mais où les logiques de regroupement territorial ont fortement évolué. On est passé d'une COMUE très ouverte qui n'a pas fonctionné (UBL) à une COMUE mieux territorialisée (Université d'Angers – Le Mans Université) où les FLO devraient pouvoir mieux définir leur place – même si l'établissement déborde sur d'autres territoires (la Bretagne ou la Nouvelle-Aquitaine avec Niort, sans parler de l'Outre-Mer). L'espace de plus en plus ouvert à prendre en compte, une politique régionale de regroupement de l'ESR qui peine à se définir, ainsi que la taille réduite des campus FLO en dehors d'Angers, n'expliquent qu'en partie une stratégie partenariale que le comité juge trop peu lisible. Pour valider leurs formations, les FLO, qui ne disposent pas du droit de « collation des grades », ont mené un important travail de conventionnement avec des établissements publics, afin de réduire, à la demande du MESRI, le nombre de jurys rectoraux (85 % de la diplomation se fait aujourd'hui par conventions, comme l'indique le chapitre « politique de formation » du présent rapport). Le rapport 2016 notait la bonne qualité de ces échanges et la confiance entre partenaires. Mais, aux yeux du comité, cette position est aujourd'hui fragilisée car si certains établissements ont joué le jeu et répondu à la demande de conventionnement (l'Université Bretagne-Sud notamment), ou voient d'un bon œil la création, au sein des FLO, de nouvelles filières qui peuvent alléger leurs propres filières en tension, d'autres n'ont pas souhaité contribuer au développement de formations qui peuvent concurrencer les leurs ou potentiellement celles d'autres établissements publics. Ils ont compris qu'une convention signée l'est pour un diplôme et n'est pas limitée à un site<sup>38</sup>. La création du site de Niort, les projets d'implantations nouvelles des FLO au Mans ou à Brest, peuvent ainsi relancer les inquiétudes des établissements locaux ou les amener à s'interroger sur la stratégie menée par l'établissement angevin. De plus, la qualité du dialogue et des collaborations entre les responsables de diplômes des FLO et leurs homologues au sein des établissements partenaires est très inégale, allant de collaborations régulières et constructives, voire à des mutualisations ou des échanges d'enseignants, à des relations réduites au minimum, c'est-à-dire à un simple accord formel.

**Le comité recommande à l'établissement de clairement exposer sa stratégie d'implantation de nouveaux campus et filières à l'ensemble des établissements présents dans son espace de développement, et d'inscrire le déploiement de ses formations et les conventions auxquelles elles s'adossent dans une carte régionale des formations. Il recommande enfin de sortir d'une logique d'accords ponctuels pour aller vers une politique globale, cohérente et claire de partenariats, qui, au-delà de la délivrance de diplômes, intégrerait dans un même projet, formation, recherche et vie des campus.**

---

<sup>38</sup> Ce qui a conduit l'Université d'Angers à faire préciser, dans la convention passée en septembre 2017 avec les FLO : « Dans le cas où les Facultés libres de l'Ouest – UCO décident de délocaliser l'une des formations concernées par la présente convention sur un autre site que celui d'Angers, l'Université d'Angers doit en être informée au moins 3 mois avant la rentrée universitaire de mise en œuvre de cette délocalisation. »

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1/ Une organisation complexe associant campus et facultés

L'organisation et la gouvernance des FLO sont la traduction et la conséquence de la nature et de l'histoire même de l'établissement. Les FLO sont dotées de statuts canoniques et bénéficient de la qualification d'EespiG au titre de laquelle elles sont sous contrat avec l'État et soumises à l'évaluation du Hcéres<sup>39</sup>. Elles sont l'association de divers «campus» qui ne sont pas des composantes mais des établissements juridiquement autonomes, gérés par des associations distinctes<sup>40</sup>. Ces différentes associations inscrivent leurs étudiants, perçoivent les frais de scolarité différents d'un campus à l'autre<sup>41</sup>, disposent de leur propre personnel enseignant et administratif, de locaux, d'instances de gouvernance et gèrent leur budget, présenté annuellement devant leur CA respectif, chacun étant certifié par un commissaire aux comptes. La nomenclature interne aux FLO, utilisée dans la communication externe, désigne chaque campus sous l'appellation «UCO» : «UCO Bretagne Sud», «UCO Nantes», «UCO Pacifique», etc. À une exception près (IFEPSA, l'institut de formation des Staps), chaque campus est pluridisciplinaire et relève donc, comme il sera expliqué plus bas, de plusieurs «facultés» pédagogiques. Le campus central d'Angers, géré par la plus importante des associations, l'association Saint-Yves, est, au gré des images le plus souvent utilisées, le «navire amiral» ou la «maison mère» des FLO<sup>42</sup>. Elle gère également le campus de Nantes. Son Directeur général (DG)<sup>43</sup> est aussi directeur du campus d'Angers.<sup>44</sup> En tant que DG, il a sous sa responsabilité les directions des Services d'intérêt général (SIG), communes à l'ensemble des FLO, notamment la DAF, la DSI, la DRH, le service du Marketing et de la communication<sup>45</sup>. Les FLO ne connaissent donc pas un seul mais plusieurs dialogues de gestion entre d'une part les directions et les conseils des campus et d'autre part les Conseils d'administration (représentés par les présidents et les membres du bureau) des associations gestionnaires. Il n'existe pas d'organigramme fonctionnel à l'échelle des FLO, mais des organigrammes propres à chaque campus, dont la juxtaposition rend peu compte des réels circuits de décision au sein de l'ensemble. Les FLO disposent cependant d'instances de gouvernance «fédérales», communes à l'ensemble de l'établissement, notamment un conseil supérieur avec, à sa tête, un chancelier, l'évêque d'Angers, ainsi qu'un recteur entouré d'une équipe rectorale. Les FLO sont aussi organisées, depuis 2014, en «facultés» qui structurent et gèrent une offre de formation unique répartie sur l'ensemble des campus.

Le campus d'Angers, en raison de sa taille et de ses effectifs, est organisé en six unités facultaires, mode d'organisation interne «angevine» qui ne constitue pas l'ensemble des «facultés UCO» telles qu'elles ont été définies par la réforme de 2014 et dont il sera question au paragraphe suivant<sup>46</sup>. Un secrétaire général est placé à la tête de chacune de ces «facultés» angevines. Ces SG, ainsi qu'un certain nombre de directions propres à l'antenne d'Angers (service aux étudiants, bibliothèque universitaire) relèvent de l'autorité du Directeur du campus d'Angers. Les autres campus (en dehors de Nantes), de taille plus réduite, sont également placés sous la responsabilité d'un directeur qui est lui-même en contact permanent avec le président et le bureau de l'association gestionnaire. L'organisation et le fonctionnement de ces campus sont formellement similaires entre eux et à celui d'Angers, mais en réalité profondément différents, compte tenu de la taille de certains d'entre eux. Par exemple, le campus «UCO de Niort» n'accueillait en 2020 que 80 étudiants et disposait seulement de quatre personnels permanents.

En instaurant cinq facultés<sup>47</sup>, la réforme facultaire de 2014 a constitué un tournant important de l'histoire de l'établissement, car elle a fortement structuré à l'échelle des différents campus les activités académiques, pédagogie et la recherche. Elle a mis en place une organisation interne à chaque faculté reposant sur un Doyen et un décanat<sup>48</sup>, ainsi que des responsables de diplômes puis de formation qui sont les animateurs des équipes pédagogiques. Les Doyens de facultés assument une responsabilité pédagogique pouvant couvrir plusieurs campus (aujourd'hui un est vannetais, les autres angevins) et sont statutairement placés sous la responsabilité des différents directeurs de campus. Mais ils sont les porteurs de l'offre de formation, véritable

<sup>39</sup> L'évaluation par le Hcéres intervient lors de la demande de renouvellement du label EespiG.

<sup>40</sup> Cf. introduction, p. 4

<sup>41</sup> [https://www.uco.fr/fr/home\\_formations](https://www.uco.fr/fr/home_formations)

<sup>42</sup> Dans plusieurs passages de ce rapport apparaît clairement le poids du campus d'Angers et de l'association Saint-Yves par rapport à l'ensemble des FLO.

<sup>43</sup> «Saint Yves» est la seule association disposant d'un Directeur général.

<sup>44</sup> Il est également, en tant que DG de l'instance surplombante, le N+1 de la Directrice du campus de Nantes.

<sup>45</sup> Cf. infra p.

<sup>46</sup> Le recours au même mot de «faculté» pour désigner des niveaux d'organisation différents ne facilite pas la compréhension d'une organisation déjà complexe.

<sup>47</sup> Cf. introduction p. 5 et 6.

<sup>48</sup> Composé des doyen, vice-doyen et secrétaire général de faculté.

ciment des FLO. Cette réforme facultaire se donnait comme objectif de « favoriser le développement d'une identité commune dans une dimension pluricampus »<sup>49</sup> en instaurant un cadre transverse aux différents campus, centré sur la principale mission de l'UCO, la formation, et donnant plus de visibilité à celle-ci. **Le comité considère qu'elle y est en grande partie parvenue** car elle a instauré un dialogue entre deux logiques de responsabilité : entre les doyens de faculté et les directeurs de campus mais également entre les responsables de formation et les assistants de formation au sein des secrétariats. Cependant, en donnant une visibilité et une existence opérationnelle (avec organigramme) aux facultés, elle a révélé plus que résolu la tension entre deux logiques ; l'organisation en campus et en associations reste prégnante dans le fonctionnement et la gestion, alors que l'organisation en facultés peine encore à se structurer et à apparaître en tant que telle. Par exemple, l'entrée dans les différentes pages du site internet des FLO se fait par campus ; il n'existe pas de carte générale des formations, pas davantage de perméabilité ou de mutualisation au sein d'une même faculté. Un enseignant employé par un campus ne peut intégrer dans son service des heures effectuées au sein d'un autre campus, mais seulement y intervenir en heures complémentaires. Un contrat d'enseignement ne peut s'exercer au sein de plusieurs campus. Les services d'enseignement ne peuvent donc être gérés par faculté, mais uniquement par campus.

Le comité a pu constater que l'émergence d'une organisation facultaire a apporté une cohérence interne qui faisait précédemment défaut aux FLO et donné une meilleure visibilité à l'organisation des formations ; mais il estime, comme l'établissement en fait lui-même le constat, que l'articulation entre les deux logiques, académique et gestionnaire, reste largement perfectible.

**Le comité recommande à l'UCO de rapprocher encore davantage les instances et les procédures de gestion des différents campus/associations afin de renforcer, à leur niveau, la cohérence et la proximité qui existent désormais au niveau des facultés.**

## 2/ Des instances peu participatives et des circuits de décision complexes.

Conformément à l'organisation statutaire et juridique des FLO, les instances de décision sont doubles, gestionnaires et académiques<sup>50</sup>. Elles constituent un entrelacs complexe qui n'a guère évolué depuis l'évaluation de 2016.

Au sommet, dans une position surplombante, se trouve le **Conseil supérieur** présidé par l'évêque d'Angers, chancelier des FLO, et comprenant les 11 évêques représentant les diocèses de la diète ecclésiale<sup>51</sup>. Le président du Conseil supérieur assiste au CA de l'association Saint-Yves dont il est également membre ; il n'intervient pas dans les débats académiques, mais veille à ce que les enseignements proposés soient compatibles avec la doctrine sociale de l'Église<sup>52</sup>. Parmi ses autres prérogatives, le Conseil supérieur ratifie la nomination au grade de professeur sur proposition du conseil rectoral et procède, après consultation et avis d'instances internes, au recrutement du recteur (dont la nomination est ensuite validée par la Congrégation pour l'enseignement catholique<sup>53</sup>).

Le recteur est recruté<sup>54</sup> pour un mandat de cinq ans, renouvelable. Il est chargé de porter la politique d'établissement<sup>55</sup>, de représenter les FLO au sein de toutes les instances et auprès des partenaires<sup>56</sup>. Il assiste aux conseils de campus et aux conseils rectoraux<sup>57</sup>. Auprès de lui trois vice-recteurs constituent avec le secrétaire

<sup>49</sup> « Réforme facultaire, texte générique », p. 3.

<sup>50</sup> « À partir de sa tutelle ecclésiale, la gouvernance et le pilotage s'articulent autour de deux espaces décisionnels déterminants : le champ académique au fondement de l'établissement, le champ associatif et économique à l'instauration du « possible », RAE, p. 12.

<sup>51</sup> Historiquement 13, mais le diocèse de Tours a été rattaché à celui de Paris.

<sup>52</sup> Entretiens.

<sup>53</sup> Une des neuf congrégations de la Curie romaine.

<sup>54</sup> Suivant une procédure qui est décrite plus bas, il est recruté pour cinq ans et est employé par l'association Saint-Yves. Le contrat du recteur actuel s'achève à la fin de l'année universitaire 2021-2022 ; la procédure de recrutement de son successeur a été lancée.

<sup>55</sup> « Sous le contrôle du Chancelier, le Recteur dirige et anime l'Université Catholique, sous réserve des attributions reconnues au Conseil Supérieur et aux associations gestionnaires... », article 24 des Statuts canoniques.

<sup>56</sup> C'est lui qui mène la procédure d'évaluation. Il a signé les réponses des FLO au rapport du Hcéres de 2016, il pilote la campagne d'évaluation de 2021 en accueillant le comité et en le recevant seul à l'issue des entretiens ; c'est lui qui signe les conventions avec les partenaires, etc.

<sup>57</sup> Les campus se réunissent en Conseils des campus, et les facultés en Conseil académique pour traiter les questions de formation et de recherche.

général des FLO et le directeur général de l'association Saint-Yves, **l'équipe rectoriale**. Les doyens de faculté, les directeurs de campus et les délégués généraux de l'UCO les rejoignent pour former le **Conseil Rectoral**.

Un **Conseil des campus** réunit autour de l'équipe rectoriale les directeurs de campus (auxquels peuvent se joindre les présidents des associations de gestion). Un **Conseil académique** réunit les doyens, toujours autour de l'équipe rectoriale, pour traiter les questions d'enseignement et de recherche. La seule instance permettant une représentation des personnels et des étudiants, issus de tous campus, sur une base élective, est le **Conseil d'université**, instance consultative réunie une fois par an pour discuter des grandes orientations de l'établissement<sup>58</sup>.

Le comité a éprouvé la même difficulté à lire l'organigramme général présenté et commenté dans le RAE que le précédent comité qui décrivait déjà en 2016 « un organigramme complexe à assimiler qui reflète un manque de lisibilité de la gouvernance »<sup>59</sup>, tout en comprenant que cette complexité traduisait celle de la structure même des FLO. Le comité s'est demandé quels étaient les véritables circuits de mise en route et de validation des décisions, surtout les plus stratégiques. L'imbrication complexe des instances laisse deviner que certaines d'entre elles sont chargées de surveiller ou de veiller (conseil supérieur), d'autres de mettre en œuvre (conseils de faculté) voire de préparer et de gérer (conseils de campus), d'autres d'informer ou de sensibiliser (conseil d'université). Il est apparu au comité que l'autorité morale de l'évêque d'Angers, chancelier de droit des FLO, le recteur des FLO et son équipe, le président et le directeur général de l'association Saint-Yves, gestionnaire du campus d'Angers et pièce centrale de la constellation des FLO constituaient le cœur d'une gouvernance complexe et concentrée.

**Le comité constate que ces instances laissent peu de place à la communauté, personnels comme étudiants, pour valider et sanctionner les grandes orientations retenues par l'établissement.** Certes, l'organisation des FLO, et la gouvernance qui en découle, donnent localement de la souplesse et permettent d'intégrer des partenaires proches, collectivités ou représentants du monde socio-économique<sup>60</sup>. Elles laissent une certaine autonomie aux différentes antennes. **Le comité constate cependant qu'il est difficile d'intégrer et d'associer aux décisions une communauté qui ne fait pas vraiment corps.** Les personnels relèvent d'employeurs distincts, les étudiants se reconnaissent d'abord dans leurs campus et les divers CA intègrent des partenaires dont les intérêts sont localisés. Comment dans ce contexte l'établissement peut-il porter une politique de responsabilité et de qualité globale ? Aujourd'hui cette politique ne pourrait se définir que campus par campus, donc association par association, ce qui est rendu difficile par la disparité de taille, d'organisation et d'expertise de ces structures. L'association Saint-Yves conseille et accompagne les autres associations, mais dans les limites autorisées par l'autonomie de gestion de chacune.

**Le comité a pu constater que ces limites apparaissent vite. L'homogénéité des FLO est difficile à constituer, ce qui est paradoxal quand il s'agit de promouvoir une marque ou un label uniques.**

Des réponses de diverses natures ont été apportées à cette problématique au cours de la période écoulée. La mise en place de Services d'intérêt général (SIG) et d'un budget fédéral<sup>61</sup> font émerger un niveau opérationnel des « FLO » en surplomb des campus/associations. Au cœur de ces SIG se pose la question d'un SI commun, dont la mise en place a été retardée,<sup>62</sup> mais dont l'élaboration et le déploiement vont conduire à mener une réflexion sur les cloisonnements internes et les limites qu'ils imposent.

**Le Service de la Communication est un autre SIG emblématique de cette volonté de convergence. Il a piloté une charte graphique et une identité visuelle communes, ainsi qu'un site internet qui constitue aux yeux du comité une vraie réussite.**

Le pilotage de tous ces projets a conduit à la mise en place de groupes de réflexion au niveau des FLO, au sein desquels l'association Saint-Yves joue un rôle moteur. Enfin, un mode de réunion non statutaire, mais jugé, par l'établissement comme par le comité, efficace et témoignant d'une évolution positive, s'installe dans la durée : un **conseil des campus élargi aux présidents des associations de gestion permet** la mise en place d'accords entre campus ou associations, qui ont pour but de dépasser la segmentation actuelle. Ces actions ont favorisé la convergence de certaines procédures (par exemple pour le recrutement des personnels), mais elles sont encore freinées par l'absence d'outils partagés et par l'autonomie de gestion des associations. Le comité considère qu'elles ont engagé une dynamique positive, mais elles restent limitées et laissent surtout trop peu de place à la représentation de la communauté des personnels et des étudiants.

<sup>58</sup> Ce conseil est également consulté sur le choix du recteur.

<sup>59</sup> Rapport 2016, p. 8

<sup>60</sup> La création d'une « association UCO Niort » a permis la représentation, au sein du CA, de la mairie de Niort qui avait été à l'origine de la création du campus ; une telle décision n'a pas été jugée utile lors de la création du campus nantais dans la mesure où un même besoin ne s'imposait pas.

<sup>61</sup> RAE, chapitre 5, Suivi financier

<sup>62</sup> RAE, chapitre 6, Système d'information

**Le comité recommande aux FLO de mettre en œuvre leur priorité stratégique qui vise au renforcement de l'esprit de corps tant parmi les personnels que parmi les étudiants, particulièrement en favorisant leur participation d'une manière plus formalisée aux décisions stratégiques, à tous les niveaux.**

### 3/ Une absence de pilotage centralisé

C'est dans l'organisation administrative et financière que « l'Université catholique de l'Ouest » mérite le plus le nom de « Facultés libres de l'Ouest ». Avec une association de gestion par campus, l'organisation est nécessairement éclatée et la convergence du pilotage, pourtant voulue et croissante depuis quelques années, est confrontée à diverses contraintes juridiques et matérielles. La nécessité d'homogénéisation désormais bien partagée au sein de l'établissement, a pris corps dans des documents de communication unifiés, ainsi que dans la mise en place d'un budget fédéral et de SIG dont font partie la DSI et la DRH (qui, fait révélateur, n'est pas qualifiée dans l'organigramme des FLO de DRH, mais de « RH Conseil »).

### 4/ Une politique de ressources humaines à penser à l'échelle des FLO

L'accompagnement de la forte croissance du nombre d'inscrits des FLO dans leurs différents campus (+40 % entre 2020-2021 et 2016-2017)<sup>63</sup> a nécessairement mobilisé l'établissement dans le recrutement et l'intégration des personnels, au point de mettre de côté d'autres aspects de la politique des ressources humaines. Cette dernière, par ailleurs, ne concerne que les campus d'Angers et de Nantes gérés par l'association Saint-Yves qui y concentre les effectifs les plus substantiels, avec 357 personnels à la rentrée 2020. La prévision de recrutements d'enseignants-chercheurs en fonction des enjeux de formation et de recherche fait désormais l'objet d'une démarche de concertation collective, prenant en compte des hypothèses d'activité dans chacune des facultés et dans chacun des campus<sup>64</sup>. L'évolution de la masse salariale est suivie dans le cadre de ces perspectives de croissance, avec l'application d'un ratio de glissement vieillesse technicité (1 %) et l'objectif de la contenir dans les 2/3 des produits d'activité.

Avec sept associations de gestion dont les histoires, les trajectoires organisationnelles et les réalités économiques sont différentes, la convergence en matière de politique des RH se limite principalement pour l'instant à l'échange d'informations, piloté par la DRH de l'association Saint-Yves. Cette dernière joue un rôle d'expertise au sein de l'établissement, et représente les FLO dans les négociations nationales engagées en vue de la création de la convention collective nationale de l'enseignement privé à but non lucratif (EPNL). S'agissant de l'élaboration de cette convention, un accord de méthode, signé en juillet 2018, fixe l'agenda d'un vaste champ de négociations incluant les conditions de travail, l'embauche, le temps de travail, la formation professionnelle – Gpec, la protection sociale complémentaire, les classifications, dont la détermination des catégories professionnelles et des salaires minima, le paritarisme, etc. L'échéance des dernières négociations avait été fixée au mois d'août 2021. Malgré le dérapage du calendrier, l'ambition d'une mise en œuvre au printemps 2022 reste affichée. Cependant, cette convention collective, présentée au comité par les différents acteurs de l'établissement comme le socle possible de la mise en œuvre d'un pilotage des RH commun à l'ensemble des campus des FLO, ne paraît pas de nature à traiter à elle seule le difficile sujet des écarts dans les conditions de travail entre les campus.

Dans le contexte décrit ci-dessus, le comité constate que le dialogue social est hétérogène et que les instances de tailles diverses selon les campus peuvent parfois se réduire à l'interaction d'un ou une représentant(e) des personnels avec un directeur ou une directrice de campus.

Le document d'orientations stratégiques de l'association Saint-Yves avait annoncé une révision de l'accord sur l'expression directe des salariés pour 2020 ; le comité considère que cette révision est utile. Il estime que la complexité de la structuration matricielle de l'établissement accroît la nécessité d'un dialogue entre les composantes et que la « démarche empirique de la QVT reposant sur un dialogue bienveillant de proximité » mise en avant dans le RAE<sup>65</sup> pour les plus petits campus peut vite rencontrer ses limites.

Le comité regrette que les FLO ne présentent pas de bilan social consolidé d'établissement ; il constate que ce même volet « bilan social » est mince, voire absent, dans les rapports d'activité des associations de gestion,

<sup>63</sup> Cf. Annexe D2-1, « chiffres globaux ».

<sup>64</sup> La négociation sur les ouvertures de poste se fait avec les doyens, sur la base des remontées des demandes des campus assortis de prévisions d'effectifs par formation.

<sup>65</sup> RAE, p. 23.

révélant la politique RH comme un impensé des « petits campus », dont la masse critique reste restreinte (de moins de 5 effectifs pour Niort, à une trentaine d'ETP pour l'UCO Bretagne Sud).

**Le comité recommande à l'établissement de rédiger un bilan social consolidé permettant d'identifier les écarts entre les campus, et d'intensifier l'harmonisation des pratiques et des procédures en ce qui concerne les RH.**

## 5/ Un suivi financier trop fragmenté et parfois sommaire pour certaines associations de gestion

Les associations de gestion portent le budget et les moyens de chaque campus – ce qui confère à chacun la souplesse de gestion des associations loi 1901, dans la collecte comme dans l'usage des financements, en leur permettant par exemple de recourir à l'emprunt comme au mécénat. Les directeurs et directrices de campus préparent les budgets votés par les conseils d'administration de chaque association où siège systématiquement un représentant du recteur des FLO. La totalisation des comptes des associations fait apparaître à la fois la croissance globale pendant la période allant de 2016-2017 à 2019-2020 (46,7 à 55,8M€, soit +19 % de produits d'exploitation) et la part croissante prise par les produits d'activité (73 à 79 %), principalement représentée par les frais de scolarité des étudiants. Ceux-ci sont désormais modulaires : ils s'échelonnent de 2940 à 6900 €/an en fonction du quotient familial et du revenu brut global de l'étudiant ou de sa famille (jusqu'à 8 000 €/an pour les étudiants internationaux)<sup>66</sup>.

Comme nous l'avons vu, chaque association a ses propres outils de gestion budgétaires et comptables et son commissaire aux comptes, ce qui ne facilite pas la consolidation budgétaire. Avec le projet toujours en cours d'ERP<sup>67</sup>, la facturation et le suivi financier des étudiants et des organismes partenaires seront partagés à compter de 2023.

Depuis la dernière évaluation, un budget fédéral a été mis en place en 2018-2019<sup>68</sup>. Doté de 7M€, alimenté principalement par la subvention du Ministère (6,1M€) et porté par l'association Saint-Yves, il finance le fonctionnement du rectorat (10 %) et les services d'intérêt général (34 %), des primes ou décharges pour responsabilités pédagogiques (33 %). Il permet, par l'application de bonus et de malus (concernant le niveau d'encadrement ou l'adossement à la recherche), de développer une politique incitative vis-à-vis des différents campus (23 %). Il permet également de financer les projets fédéraux structurants. Dans toutes ces dimensions, mais dans les limites du volume financier mutualisé, il contribue au déploiement d'une stratégie commune à l'échelle des FLO.

Au sein de l'association Saint-Yves, une comptabilité analytique classique permet de travailler au niveau de la formation, c'est-à-dire en distinguant chaque diplôme décliné dans les différentes années de son cursus<sup>69</sup>. L'objectif commun de contenir la masse salariale aux 2/3 des produits d'activité a régulièrement été mentionné lors des entretiens (un seuil dont le choix n'est pas particulièrement documenté), et les FLO ont pu redresser la barre après des interrogations importantes en 2015 concernant les équilibres économiques.

**Le comité considère cependant que l'absence d'outils partagés permettant de réaliser une analyse financière pluriannuelle dans un contexte de mutualisation croissante et d'accroissement du nombre d'étudiants dans de nouveaux campus est une lacune pénalisante pour une saine gestion, les CA des associations assurant un rôle de surveillance plus que de réel pilotage.**

**Le comité recommande à l'établissement d'accompagner la convergence qu'induira le développement de l'ERP, par la construction de ratios de gestion et de données de pilotage partagés concernant les enjeux-clés des FLO.**

---

<sup>66</sup> <https://angers.uco.fr/fr/frais-de-scolarite-uco-angers>

<sup>67</sup> Logiciel commun de gestion intégré (ERP)

<sup>68</sup> Validation du premier « Budget fédéral 2019-2020 », par le Conseil des campus élargi aux Présidents, le 16 octobre 2018, Cf. Données de configuration D2-11 Budget fédéral 2019-2020.

<sup>69</sup> Cf. D2-20, Tableaux comptes d'exploitation, hypothèses 2020-21.

## 6/ Un système d'information en construction

Le comité a constaté que le système d'information a bien été identifié par l'établissement comme un vecteur possible de la convergence entre les campus. Depuis la dernière évaluation, les FLO ont concrétisé en 2018 la transformation du centre de ressources informatiques de l'association Saint-Yves en direction des systèmes d'information. Il s'agit d'une transition bienvenue dans un contexte où la crise sanitaire est venue accélérer en 2020 la nécessité d'un accès de tous à des outils numériques partagés. En complément aux services support ainsi mis à disposition des différents campus, la Mapi<sup>70</sup> (mission d'appui à la pédagogie et à l'innovation) a pu accompagner les progrès des années 2020 et 2021 en matière de pédagogie numérique par le déploiement de formations et l'accompagnement des réflexions sur l'hybridation des pratiques d'enseignement.

Le projet très structurant de progiciel commun de gestion intégrée (ERP), acté en 2017, a été confronté à diverses vicissitudes dont la défaillance de l'éditeur en 2020. Le projet a été relancé et un nouvel éditeur a été sélectionné avec un périmètre repensé, conçu pour couvrir dans un outil unique deux grandes familles de processus : les parcours de l'apprenant (de la candidature à la diplomation) et celui de l'enseignant, confortant ainsi l'orientation d'un établissement d'abord centré sur son activité pédagogique. Le projet sera abouti pour ce qui concerne l'ensemble des fonctionnalités en 2023.

En revanche, le SI de gestion et le SI des RH ne sont pas communs à tout l'établissement. Un SI « RH » est en projet, construit pour le seul périmètre de l'association Saint-Yves. Il s'agit là d'une illustration des difficultés induites par l'autonomie des associations de gestion et des limites juridiques à l'intégration. Le cahier des charges dont la réalisation était annoncée dans les orientations stratégiques de l'association Saint-Yves pour les années 2019-2020 n'a cependant pas encore été rédigé.

**Le comité salue le travail accompli depuis la dernière évaluation, malgré de nombreux aléas, en matière de système d'information, ainsi que la méthodologie de projet qui a conduit au choix d'ERP. Le comité recommande à l'établissement de conserver une méthodologie de projet, qui associe activement les différents campus au déploiement de cet outil structurant.**

## 7/ Une politique immobilière comme levier de développement mais sans schéma directeur

La politique immobilière est qualifiée dans le RAE de «levier de développement de l'UCO»<sup>71</sup>. Elle n'est cependant formalisée dans aucun schéma directeur ou document-cadre et absente du projet stratégique<sup>72</sup>. À l'image des moyens humains et financiers, les bâtiments dans toute leur diversité (biens propres ou en location voire en mise à disposition gracieuse), sont gérés par les associations de gestion des campus ou par des associations immobilières. À l'exception de l'association Saint-Yves qui dispose d'un service des moyens généraux, les organigrammes ne mentionnent pas les compétences de maintenance qui leur sont affectées. Un travail approfondi d'analyse et d'optimisation des surfaces a été conduit au sein des campus d'Angers et de Nantes pour faire face au développement des formations, et confronter le scénario coûteux d'une extension à celui d'une réduction des cours en présentiel, que la baisse de la démographie étudiante et les possibilités d'hybridation des enseignements pourraient autoriser. Les orientations stratégiques 2019-2023 de l'association Saint-Yves précisent les axes de la politique immobilière pour les campus de Nantes et d'Angers<sup>73</sup>, en revanche ce sujet n'est pas abordé ou l'est de façon sommaire<sup>74</sup> dans les rapports d'activité des associations de gestion des plus petits campus.

**Le comité considère que les moyens d'expertise pour accompagner ces réflexions complexes sont insuffisants. Les enjeux de la connaissance du bâti et du foncier sur lequel construire sont bien identifiés par l'établissement. Le comité recommande que les FLO élaborent un diagnostic global, où les scénarios de production de surfaces (souvent accompagnée par les collectivités demandeuses) seront complétés par une vision plus précise de leur exploitation en pluri-annualité, dans le cadre d'un schéma directeur partagé.**

Le volontarisme de l'établissement est par ailleurs réel en matière de développement durable et de responsabilité sociétale<sup>75</sup>. Il se traduit par des actions qui sont conduites à ce stade principalement dans le périmètre de l'association Saint-Yves, mais qui ont vocation à essaimer dans les autres associations : des audits

<sup>70</sup> 7 ETP dont 3 ingénieurs pédagogiques » RAE, p. 45.

<sup>71</sup> RAE, p. 31.

<sup>72</sup> Cf. D1-1 Projet stratégique 2017-2021 UCO.

<sup>73</sup> Cf. D2-16, Orientations stratégiques 2019-2023 de l'association St Yves.

<sup>74</sup> Cf. Rapport activité 2020 UCO Laval, p. 4 ; Rapport activité 2019-20 UCO BN, p.8 ; rapport activité UCO BS : néant ; IFEPSA : néant.

<sup>75</sup> RAE, p.17.

énergétiques ont été lancés pour les bâtiments les plus énergivores, et un bilan carbone est en cours d'élaboration. Un travail de sensibilisation est par ailleurs engagé par le chargé de mission au développement durable, avec l'aide d'une association étudiante, condition nécessaire pour convaincre les étudiants de l'importance de cette démarche.

**Le comité reconnaît l'effort fourni au niveau du campus angevin et recommande de formaliser et de piloter la démarche de transition écologique/développement durable dans tous les campus.**

## La recherche et la formation

### 1/ Une politique de recherche mieux pilotée, mais qui pâtit encore de l'organisation de l'établissement

#### *Une politique de recherche ambitieuse et l'amorce d'un pilotage de la recherche*

Le précédent rapport du Hcéres soulignait «*Une recherche ne disposant que de peu de moyens et qui manque de rayonnement au niveau du site et à l'international<sup>76</sup>*». Le comité considère que depuis cette évaluation, l'établissement a travaillé à mettre en œuvre un réel pilotage de la recherche. Un poste de vice-recteur en charge de la recherche et de la valorisation a été créé en 2019 ; la personne nommée est dotée d'une forte expérience en matière de recherche, ce qui lui confère la légitimité nécessaire pour occuper cette fonction. La vice-rectrice à la recherche pilote le conseil académique en charge de la recherche. Ce dernier se réunit une ou deux fois par semestre et définit la politique de recherche de l'établissement. Une commission scientifique (composée de la vice-rectrice à la recherche, des doyens et des vice-doyens recherche des 6 facultés) a pour mission notamment de préparer les travaux de ce conseil académique. Elle participe à l'élaboration de la politique de recherche et de valorisation des FLO et se réunit tous les deux mois.

Ce vice-rectorat s'accompagne d'une fiche de fonction qui définit clairement sa mission : dynamiser et professionnaliser la recherche. Plus précisément, la vice-rectrice en charge de la recherche et de la valorisation a pour mission de structurer la recherche autour d'une thématique scientifique fédératrice, «*évolutions technologiques et société*», partagée par l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'établissement. La fiche de fonction insiste aussi sur le développement de l'adéquation entre la recherche et les formations et sur le développement des ressources propres allouées à la recherche, plus particulièrement en SHS. Ce dernier point est crucial, le budget récurrent de la recherche par chercheur restant à un niveau modeste (de l'ordre de 600 à 700 € par an<sup>77</sup>). Dans ce contexte, la thématique de recherche fédératrice qui a émergé s'accompagne tous les trois ans d'un appel à projets de recherche interne annuel (120k€) mis en place selon un processus d'évaluation rigoureux conforme aux pratiques usuelles, en recourant notamment à des évaluateurs externes<sup>78</sup>. La deuxième édition de cet appel à projets a permis de financer 8 projets pour un montant total de 111k€ pour la période 2017-2020<sup>79</sup>. Cet appel à projets doit favoriser l'interdisciplinarité et une approche collective de la recherche ; il vise également à renforcer la dimension de recherche des chaires présentes au sein de l'établissement.

La démarche enclenchée est récente. Néanmoins on constate une progression de la production scientifique puisqu'au cours de la période le nombre d'articles publiés dans des revues à comité de lecture passe de 68 en 2016 à 93 en 2019, et, plus généralement, le nombre de produits de la recherche passe de 304 à 353 au cours de la même période<sup>80</sup>.

**Le comité recommande à l'établissement le maintien, voire le développement du budget consacré à l'appel à projets «*évolutions technologiques et société*» dont les effets incitatifs sont manifestes<sup>81</sup> ; le comité estime que cette démarche est en mesure de soutenir et d'encourager l'activité de recherche au sein de l'établissement.**

#### *Une politique de recrutement au service de la recherche, dynamique et à consolider*

Les entretiens qui se sont tenus pendant la visite du comité ont permis de confirmer que la recherche est devenue une préoccupation importante au sein des FLO. Cette préoccupation se traduit par des évolutions en matière de politique de recrutement des MCF UCO (candidats qualifiés par le CNU, comités de sélection faisant appel à des membres extérieurs). Le recrutement d'un ingénieur de recherche au début de l'année 2021, venant en support à la recherche, est également un élément positif. Ces éléments doivent néanmoins être nuancés par le fait que pendant la même période, le nombre d'ETP consacré spécifiquement à la recherche par les enseignants-chercheurs varie seulement de 44,3 à 47,83<sup>82</sup>. Le temps disponible pour la recherche ne progresse que très faiblement. Pendant la même période, les professeurs titulaires passent de 23 à 20 ; or, ces

<sup>76</sup> Rapport du Hcéres, campagne 2015-2016, p. 27.

<sup>77</sup> Entretiens.

<sup>78</sup> Entretiens.

<sup>79</sup> RAE P. 35.

<sup>80</sup> Document D3-2 Données de caractérisation de la recherche.

<sup>81</sup> Une trentaine de réponses ont été soumises en 2021 lors de la troisième édition de cet appel à projets. Entretiens.

<sup>82</sup> 146 enseignants-chercheurs en 2019-2020. Document D3-2 «*Données caractérisation recherche p.5*».

membres du personnel sont logiquement ceux sur lesquels le développement de la recherche devrait reposer en priorité.

L'établissement a conscience de la nécessité d'accompagner l'arrivée de jeunes maîtres de conférences et ces derniers ont pour unique obligation de recherche, l'année de leur prise de poste, d'élaborer un projet de recherche. Un séminaire est organisé chaque année et un dispositif « Tremplin » (20k€ par déposant) a été proposé dans l'appel à projet interne pour inciter les jeunes chercheurs à répondre à l'appel à projets « jeunes chercheurs, jeunes chercheuses » de l'ANR. Néanmoins le risque est élevé que ces jeunes recrues se retrouvent mises en difficulté par l'importance et la multiplicité des tâches à assurer en sus de l'enseignement et des activités de recherche<sup>83</sup>.

**Si le comité salue la politique de recrutement des maîtres de conférences titulaires des FLO, alignée sur les standards requis dans les universités, il s'interroge sur le fait que les recrutements de professeurs soient exclusivement le fait de promotions internes<sup>84</sup>. Il estime que l'intégration, sur des thématiques de recherche ciblées, en accord avec les axes scientifiques de l'établissement, de professeurs issus d'autres institutions, contribuerait au dynamisme d'une politique de recherche propre aux FLO.**

### *Une organisation qui ne facilite pas l'émergence d'une politique scientifique d'établissement*

La répartition des FLO sur plusieurs sites et l'éclatement des facultés disciplinaires qui s'ensuit, conduisent à un éparpillement géographique des enseignants-chercheurs. Cet éparpillement non seulement ne facilite pas le travail en équipe, mais conduit aussi à des effectifs faibles dans la plupart des sites (2 à 12 enseignants-chercheurs par campus, sauf à Angers où 98 enseignants-chercheurs sont présents sur le site<sup>85</sup>). Les enseignants-chercheurs ont été encouragés à s'intégrer à des équipes de recherche d'universités publiques ; c'est désormais le cas pour 60 % d'entre eux, sous statuts variables, soit en tant que membre titulaire, soit en tant que membre associé. Certains de ces partenariats, durablement installés, ont permis le développement de projets de recherche partagés qui ont bénéficié tant aux FLO qu'à l'établissement partenaire<sup>86</sup>. Aujourd'hui, sur les douze entités de recherche affichées par l'établissement, deux d'entre elles sont en cotutelle avec des universités publiques.

Les FLO envisagent la création d'unités propres de recherche (UPR) qui bénéficieraient du rattachement principal des chercheurs dans le but de « "monter en gamme" en termes de structuration et de productions scientifiques collectives, qualitativement et quantitativement »<sup>87</sup>. Deux unités propres émergentes ont récemment été créées : l'UPR émergente « Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Questions Vives en Formation et en Éducation (LIRFE) », créée le 1er juillet 2020<sup>88</sup>, et le « Centre de recherche Humanités et Sociétés »<sup>89</sup>. Le RAE signale le projet de développement d'autres UPR sans en détailler suffisamment les modalités et notamment sans expliquer comment elles s'articuleraient avec les dix équipes de recherche internes identifiées au sein des facultés. Le comité s'interroge sur la valeur ajoutée qu'apporterait cette piste. En effet, alors que la recherche nécessite de travailler en équipe, en réseau, pour être crédible et pour répondre à des appels à projets, le comité se demande si le développement d'UPR ne risque pas de conduire à un éparpillement du temps de recherche, finalement contre-productif. En dehors d'Angers, la taille des campus limitant les capacités d'encadrement des équipes, les enseignants-chercheurs doivent déjà faire face à une multiplicité de tâches qui réduit le temps disponible pour la recherche.

**Le comité recommande à l'établissement d'analyser les bénéfices d'une politique visant à mieux accompagner les 40 % d'enseignants-chercheurs non rattachés à un laboratoire externe afin qu'ils le deviennent et d'inciter les enseignants-chercheurs des FLO à se concentrer sur quelques projets bien identifiés et alignés sur la thématique scientifique portée par l'établissement.**

<sup>83</sup> Entretiens.

<sup>84</sup> RAE, p. 52.

<sup>85</sup> Document D3-2 Données caractérisation recherche p. 15.

<sup>86</sup> Les entretiens ont notamment permis au comité d'apprécier le partenariat développé entre les EC en Sciences de l'éducation des FLO et le laboratoire Lisec de l'université de Haute-Alsace ou la cotutelle développée au sein du laboratoire Biosse entre les FLO et l'université du Mans.

<sup>87</sup> RAE, p. 32.

<sup>88</sup> Elle comprend 5 Professeurs et 32 MCF issus des Facultés d'Éducation (24), Humanités (5) et SHS (3) ainsi que 41 doctorants.

<sup>89</sup> de 38 EC permanents.

## 2/ Une politique de formation dynamique et opportuniste qui manque d'un cadre et d'une stratégie d'ensemble

Former des étudiants au plus près des attentes des territoires d'implantation et développer en permanence cette offre de formation (OF), y compris en se développant dans de nouveaux territoires, tels sont apparus au comité les moteurs principaux de la dynamique des FLO au cours de la période évaluée. L'expression « Déployer l'offre de formation » est reprise dans tous les documents stratégiques produits par l'établissement et ses organismes de gestion au cours des dernières années<sup>90</sup>; elle est au cœur du contrat signé avec le Mesri<sup>91</sup>.

Ce déploiement, présenté comme une « veille sur les besoins de formation » ou une réponse « à la demande de nouveaux publics »<sup>92</sup>, est aussi la conséquence de demandes (émanant de collectivités territoriales ou de l'enseignement catholique) ou de besoins internes de financement. Les FLO ont conscience que ce déploiement, quelles qu'en soient les motivations, ne doit pas se faire au détriment d'une qualité équivalente sur l'ensemble des campus. Cette dynamique de développement pose par ailleurs plusieurs questions : celle de la définition et de la mise en œuvre d'une politique globale de l'offre de formation, celle des modalités pédagogiques mobilisées, celle du suivi et du contrôle de la qualité, mais aussi de la maîtrise des coûts et de l'équilibre à maintenir entre les deux.

*Une offre de formation en expansion, réactive, mais qui doit assurer une qualité égale dans tous les campus*

L'offre de formation des FLO est déployée au sein des 6 facultés qui ont été créées au cours de l'importante réforme interne de 2014<sup>93</sup>, dans 9 campus et en convention avec huit universités partenaires.

### - La faculté de Droit, Économie, Gestion

- 1 760 étudiants
- 3 licences (1 avec l'Université Bretagne Sud (UBS), 2 par jury rectoral et 2 avec le Saint-Siège)  
3 licences professionnelles (2 avec Le Mans Université (LMU), 4 avec l'UBS) et 3 masters (1 avec l'UBS, 2 avec l'Université d'Angers (UA)) dans les 6 campus.

### - La faculté d'éducation

- 1 850 étudiants,
- 5 masters (3 avec l'UA, 1 avec l'Université Haute Alsace (UHA), 1 par jury rectoral) et 1 licence (avec l'UHA) dans les 6 campus.

### - La faculté des humanités

- 2700 étudiants
- 8 licences (4 avec l'UA, 1 avec l'UBS, 1 avec l'UHA), 2 licences professionnelles (1 avec LMU, 1 avec l'UBS) et 6 masters (4 avec l'UA, 1 avec l'UBS et 1 avec l'UHA) sur 6 campus.

### - La faculté des sciences

- 2130 étudiants
- 6 licences (1 avec l'UA, 3 avec NU, 1 avec l'UBS, 1 par jury rectoral) sur 5 campus, 3 licences professionnelles (1 avec l'UA, 2 avec l'UBS) et 6 masters (2 avec l'UA, 1 avec LMU, 1 avec Rennes 2, 2 avec l'UBS) sur 3 campus.

### - La faculté des sciences humaines et sociales

- 1470 étudiants
- 2 licences (1 avec l'UA, 1 avec l'université de Paris Cité), 1 licence professionnelle (avec UBS) et 4 masters (1 avec l'UA, 1 avec l'université de Rennes 2, 1 avec le Saint-Siège et 1 par jury rectoral) sur 6 campus.

<sup>90</sup> RAE, p. 40, Axes stratégiques 2018-2021, p. 8

<sup>91</sup> Point B du contrat 2017-2021 en page 7.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> RAE, D2-5 Réforme facultaire texte générique.

### - La faculté de théologie et sciences religieuses

- 380 étudiants
- 1 licence (avec l'Université de Strasbourg), 1 master (avec l'Université de Strasbourg) et 1 licence canonique (avec le Saint-Siège).

Complexe dans sa structure et son déploiement territorial, autorisée par des conventions signées avec huit établissements publics différents, cette offre de formation est clairement présentée dans un dépliant actualisé chaque année qui n'est malheureusement pas consultable sous cette forme sur le site internet de l'«UCO». Elle n'y est déclinée, pour l'instant<sup>94</sup>, que par campus, puis par «formations», c'est-à-dire par parcours, au sein de chaque campus<sup>95</sup>.

Cette offre de formation est marquée par l'accroissement régulier des effectifs, mais également par l'accroissement des formations elles-mêmes. Les 63 diplômes (dont 59 nationaux) proposent 177 parcours à la rentrée 2020 (contre 159 en 2016-2017), dont 126 conduisant au grade de Licence ou de Master. La progression la plus importante se situe au niveau de la Licence avec la création de 15 nouveaux parcours durant la période soumise à évaluation<sup>96</sup>. Les effectifs étudiants en licence (70 % des étudiants de l'établissement) ont connu une progression de 1 100 étudiants (+22 %) entre 2016-2017 et 2019-2020. Les effectifs au niveau Master connaissent aussi une progression (550 étudiants, soit 27 %)<sup>97</sup>. Cette expansion continue de l'offre de formation s'est traduite par l'intégration de nouveaux domaines, comme celui du droit, de l'économie et de la gestion en 2016, venant compléter des formations plus historiques, celle de théologie et de droit canonique ou la formation des enseignants pour l'enseignement catholique. Cet accroissement des domaines de formation est mené en parallèle avec la création de nouveaux campus<sup>98</sup>.

Ce déploiement rapide et continu pose la question du maintien de la qualité et de l'équité de formation assurée dans des sites de tailles très diverses, par des enseignants relevant d'associations distinctes, voire dépendant de conventions partenariales différentes<sup>99</sup>. Les FLO revendentiquent la souplesse permise par l'autonomie de chaque site et une plus grande réactivité aux besoins identifiés localement. En revanche, les mesures à mettre en œuvre pour assurer une égalité de formation sur l'ensemble des campus n'apparaissent pas explicitement dans le rapport d'auto-évaluation (RAE)<sup>100</sup>.

L'évaluation des enseignements par les étudiants porte sur divers aspects de l'offre de formation, dont l'environnement de travail, l'organisation, la satisfaction générale, les objectifs et contenus, la pertinence des évaluations et la démarche pédagogique. Les résultats de ces enquêtes sont présentés en conseils de perfectionnement et sont pris en compte, avec d'autres informations comme les appréciations des enseignants. Le RAE mentionne que les conseils de perfectionnement globaux, au niveau des facultés, veillent à la conformité des formations au cadre réglementaire et académique<sup>101</sup>. Ils évaluent les parcours mis en œuvre en fonction des dynamiques de chaque territoire. Ces conseils s'appuient notamment sur des statistiques de réussite, les enquêtes d'insertion et l'évaluation de la formation par les étudiants, menées de manière transversale. Des conseils de perfectionnement locaux, au sein de chaque campus, jouent également un rôle important, en appui des responsables de formation. Toutefois, si le pilotage des formations est bien réel, le comité estime que les modalités de coordination des formations devraient être plus claires pour assurer une offre harmonisée. Certaines formations (notamment les masters MEEF) sont par exemple plus avancées que d'autres dans l'approche par compétences,

Le comité a apprécié la réactivité de l'établissement dans l'adaptation rapide de l'offre de formation aux besoins ou aux variations de la demande. Il a ainsi noté que l'augmentation du nombre de formations entre 2016 et 2020 est le résultat d'un différentiel positif entre 20 ouvertures et 16 fermetures. Le RAE détaille la procédure mise en œuvre pour ces ouvertures ou fermetures, une procédure «montante» qui, partant d'une proposition d'une faculté, portée par son doyen, est ensuite examinée par le conseil académique et validée par le conseil rectoral. Mais cette souplesse ne peut à elle seule constituer une politique de formation et le RAE ne présente pas une stratégie globale en matière de politique de formation qui irait au-delà d'une logique de réponse opportuniste à un besoin ou à une demande.

<sup>94</sup> L'évolution du site permettra prochainement aux futurs étudiants de choisir d'abord la formation puis le campus.

<sup>95</sup> Et parfois non mise à jour : la faculté DEG est présente dans 6 campus en non 5 comme indiqué sur la page d'accueil de celle-ci.

<sup>96</sup> RAE, p. 42.

<sup>97</sup> En revanche, une baisse de 66 étudiants (-20 %) est constatée pendant la même période pour les Licences professionnelles.

<sup>98</sup> Cf. supra p..

<sup>99</sup> On peut citer le cas, probablement très isolé, mais qui donne à réfléchir de la licence LEA, délivrée à Angers, Nantes et Niort en convention avec l'université d'Angers alors que la même licence l'est à Guingamp avec l'université de Bretagne-Sud.

<sup>100</sup> Alors que le RAE note : "Déployer l'offre de formation tout en maintenant sa qualité" (Projet Stratégique UCO) constitue une préoccupation constante du Conseil Rectoral», p. 15.

<sup>101</sup> P. 48.

Le comité a par ailleurs jugé positives les discussions entre campus à propos du déploiement de l'offre de formation d'un campus vers un autre campus. La convention intitulée « Déploiement intercampus des formations – Accord de déploiement et de développement », signée en avril 2018 par les membres du conseil des campus et des présidents (présidents des associations de gestion des campus, directeurs des campus, recteur et secrétaire général des FLO), en définit avec précision les modalités<sup>102</sup>. Tout en soulignant l'autonomie de chaque campus dans la mise en œuvre de la formation concernée, la convention insiste sur l'accompagnement dont doit bénéficier la formation émergente, la complémentarité de celle-ci avec la formation déjà active et enfin un « cahier des charges académique » à respecter précisant les modalités d'encadrement, notamment le taux d'encadrants titulaires. S'il a le grand mérite d'exister et témoigne d'une volonté forte de convergences des formations au sein des FLO et des diverses associations qui les composent, un tel document ne garantit cependant pas, aux yeux du comité, que des étudiants inscrits à une même formation sur différents sites et préparant donc le même diplôme recevront un enseignement équivalent, évalué selon les mêmes modalités. Le comité n'a pas constaté de règlement général des études à l'échelle des FLO ni de lettre de cadrage définissant les grandes règles de mise en place de l'offre de formation. Ce document précise également que toute convention pour délivrance de diplôme est signée par le recteur des FLO et le président de l'université partenaire pour l'ensemble des campus<sup>103</sup>. Mais il est apparu au comité que la collaboration avec les établissements signataires était très variable et pouvait aller d'un dialogue régulier et approfondi à un simple accord de principe<sup>104</sup>.

Le comité considère que la réforme facultaire a donné une meilleure cohérence aux activités de formation des FLO, entraînant des échanges entre les campus et permettant ainsi d'assurer un meilleur pilotage des filières d'enseignement. Il constate que le conseil académique est une instance de suivi et de contrôle des activités de formation régulièrement sollicitée<sup>105</sup>, que les conseils de perfectionnement assurent également le suivi des formations qui en disposent, mais il n'a pu identifier l'instance au sein de laquelle sont débattus et définis les grands axes de la politique de formation de l'établissement, les perspectives d'évolution ou de correction de l'offre présente, les modalités d'enseignement et d'évaluation des enseignements, c'est-à-dire ce qui peut constituer un cadre commun et des perspectives communes à la formation, activité centrale et principale ressource des FLO.

Plus généralement, le comité estime que les FLO gagneraient à construire leur politique de formation en complémentarité de celle des autres instituts catholiques, très peu évoqués dans le RAE. Elle pourrait également enrichir cette politique par une analyse d'une carte des formations déployée à l'échelle régionale, même si, en ce qui concerne l'établissement, le territoire couvert s'étend sur plusieurs régions.

**Le comité recommande à l'établissement de renforcer et de formaliser sa politique globale de formation, et de s'appuyer sur les différents partenariats pour poursuivre une évolution continue et pertinente de l'offre de formation.**

**Le comité recommande également à l'établissement de tout mettre en œuvre pour que le nouvel ERP programmé pour la rentrée 2022 permette d'améliorer le suivi des formations, en intégrant plus facilement la production de statistiques concernant la réussite des étudiants et le coût des formations.**

### Des modalités d'enseignement en constante évolution

La validation des diplômes par blocs de compétences est développée au sein de certains parcours (par exemple les licences professionnelles, la licence de Staps, le master de Sciences sociales, les masters MEEF), mais n'est pas homogène pour toutes les formations de l'établissement ; la généralisation est programmée pour l'année 2022-2023. Toutes les formations développent les compétences transversales de la conduite de projets et de la recherche documentaire. L'usage de la plateforme « Voltaire »<sup>106</sup> et de la certification qui l'accompagne, afin de remédier aux difficultés orthographiques des étudiants, illustre bien le soutien au développement des compétences d'écriture. Pour répondre à d'autres besoins tels que la certification dans une langue étrangère, la plateforme d'apprentissage en ligne Altissia est mise à disposition des étudiants. Les FLO constatent des avancées significatives dans le développement des compétences linguistiques des étudiants et des enseignants, tout en notant que « Le développement d'une plus importante offre de cours

<sup>102</sup> Au départ du campus « Angers Saint-Yves » vers un autre, puis entre les autres campus eux-mêmes.

<sup>103</sup> « Une formation déployée sur plusieurs campus conduit à la délivrance du même diplôme dans le cadre d'une convention unique » : l'université partenaire signe pour un diplôme et non pour un site, ce qui peut entraîner des malentendus que la convention avec l'université d'Angers signalée plus haut prend bien soin d'éviter.

<sup>104</sup> cf. supra p.

<sup>105</sup> Cf. « Synthèse des activités du Conseil académique », RAE, p. 15 et 16.

<sup>106</sup> <https://www.projet-voltaire.fr/presentation/>

dispensée en langue anglaise reste à accomplir» (RAE, p. 67). **Le comité recommande aux FLO de poursuivre leur effort dans ce sens.**

L'établissement est très engagé dans la professionnalisation des études et l'insertion professionnelle, répondant ainsi aux attentes des entreprises et des publics. Le RAE met en avant l'alternance ou la spécialisation progressive comme éléments importants pour assurer l'attractivité des parcours. Comme indiqué sur le site web, certaines formations sont ouvertes à la pratique de l'alternance (apprentissage ou contrat professionnel), répondant à une demande croissante des entreprises de la région. Les partenaires qui assurent l'accueil de stagiaires sont mentionnés sur le site internet de l'établissement pour favoriser l'insertion professionnelle. Les interventions des acteurs des mondes socio-économiques, associatifs et culturels permettent aux étudiants d'avoir une première approche du monde professionnel auquel ils souhaitent se destiner. Des professionnels participent également aux conseils de perfectionnement au niveau des campus, mais aussi au sein des facultés, dans le but d'évaluer la pertinence et la cohérence des programmes de formations.

Le comité juge que la présence de professionnels dans les formations complète positivement l'expérience et l'apprentissage des étudiants.

Des périodes de stage permettent aux étudiants de découvrir des métiers et des environnements professionnels pour consolider leur projet professionnel. La communication avec les entreprises concernant les stages mérite une attention particulière. Le RAE indique qu'«une typologie de stage reste à établir pour standardiser les présentations et *in fine* en améliorer l'intelligibilité et la lisibilité pour les entreprises»<sup>107</sup>. Il pointe également la nécessité de standardiser les fiches présentant des informations sur les stages aux étudiants.

**Le comité recommande à l'établissement de clarifier sa politique et sa stratégie avec les entreprises pour les stages étudiants, notamment leur intégration dans les apprentissages et les dispositifs d'alternances.**

La politique pédagogique de l'établissement s'appuie sur un environnement de travail adapté aux exigences actuelles, notamment en matière d'outils numériques. Cet environnement s'est largement développé durant la période de confinement liée à la crise sanitaire. Le pilotage de l'activité de formation bénéficie de la Mission d'accompagnement à la pédagogie et à l'innovation (Mapi), qui a pour vocation d'aider à la transformation pédagogique et numérique de l'établissement, en facilitant, par exemple, l'hybridation des dispositifs de formation, la création de capsules vidéo et l'ingénierie pédagogique.

Un vaste éventail d'outils numériques est mis à la disposition des enseignants. Cependant, comme le mentionne le RAE<sup>108</sup>, les statistiques d'usages de ces outils sont aujourd'hui peu utilisées et étant données les disparités de taille et d'équipement entre les sites, un des défis qui se pose aux FLO est d'assurer l'égalité d'accès de tous aux services, quel que soit le campus.

**Le comité recommande à l'établissement de mieux exploiter la mesure, la collecte, l'analyse et la communication des données de l'apprentissage, dans le but de comprendre et d'optimiser cette activité.**

**Le comité recommande également aux FLO de veiller à la diversification des pratiques pédagogiques et d'harmoniser, dans chacun de ses sites, la valorisation des nouvelles modalités d'enseignement.**

### *Une formation par la recherche dont la lisibilité pourrait être développée*

La part des enseignements (25 à 67 %) de master assurée par des enseignants-chercheurs de l'établissement, ainsi que la participation aux programmes de formation de personnels relevant d'établissements publics, sont les premières caractéristiques du lien entre la formation et la recherche. Des responsables de la formation à la recherche sont désignés pour chacun des masters. On trouve classiquement dans ces formations des activités telles que l'étude d'articles scientifiques, la préparation de mémoire de recherche, une formation à la méthodologie de la recherche.

Concernant spécifiquement la formation doctorale, on dénombre 305 inscriptions en doctorat durant la période 2016-2017 à 2019-2022 et une moyenne de 13 soutenances par an durant les 4 dernières années<sup>109</sup>. 25 enseignants-chercheurs sur l'ensemble des FLO sont titulaires d'une HDR, ce qui conduit à un ratio doctorants/HDR apparemment élevé de 12,2. En réalité, selon le statut des encadrants de thèse au sein des laboratoires publics auxquels ils sont rattachés, les doctorants sont inscrits dans le cadre d'une codirection

<sup>107</sup> RAE, p.48.

<sup>108</sup> RAE, p. 45.

<sup>109</sup> Document D3-2 Données caractérisation recherche p. 10.

assurée par l'enseignant des FLO et un personnel relevant de l'école doctorale d'inscription ou sous la seule direction de leur encadrant FLO. Cette situation n'est pas toujours lisible pour les doctorants qui n'identifient pas nécessairement le laboratoire de recherche voire l'école doctorale dont ils relèvent<sup>110</sup>. Ils soulignent par ailleurs la plus-value du comité de suivi individuel de thèse. La formation doctorale repose donc à la fois sur les écoles doctorales des établissements publics (sauf en ce qui concerne les doctorats délivrés par les FLO au nom du Saint-Siège) et sur l'accompagnement qui peut être réalisé au sein des FLO.

À ce titre, l'organisation mise en place pour la formation doctorale en sciences de l'éducation (doctorat délivré par l'université de Haute Alsace) semble offrir des perspectives intéressantes. Elle permet de regrouper à Paris les doctorants présents dans les campus des FLO et ceux qui sont présents dans l'Est, pour des séminaires communs. Ce regroupement ponctuel est d'autant plus important que la très grande majorité des doctorants relève de champs disciplinaires où le processus de thèse est individuel plus que collectif, ce qui peut parfois conduire à un sentiment d'isolement du jeune chercheur.

**Le comité recommande à l'établissement de développer la mise en place d'un processus formalisé de suivi des doctorants, afin de mieux les accompagner dans leur parcours de chercheurs.**

### *Un inégal accès à la documentation et aux espaces de documentation lié à l'organisation des sites*

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres soulignait : «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<sup>111</sup>.» Ce travail qualitatif s'est poursuivi et le comité tient à mentionner l'effort fait pour réduire l'inégalité d'accès à la documentation à travers l'acquisition de ressources numériques accessibles aux étudiants des différents campus<sup>112</sup>. Néanmoins, cette action ne peut complètement pallier le désavantage relatif dont souffrent les étudiants qui ne sont pas du site d'Angers et ne peuvent donc bénéficier ni de l'entièreté du fonds documentaire ni des dernières installations développées en parallèle de l'évolution des méthodes d'apprentissage (Salle Atelier, espace Bull'Détente, Learning Lab<sup>113</sup>).

La documentation est en effet soumise aux mêmes règles de gestion que l'ensemble des équipements et des moyens déployés, humains comme financiers, au sein des FLO. Elle est donc caractérisée par une considérable disparité, entre les trois bibliothèques d'Angers, seule véritable bibliothèque universitaire par son encadrement (14,5 ETP dont 4 conservateurs), ses locaux (1 900 places), ses ressources (300 000 documents), ses collections patrimoniales, et celle des sites les plus petits, comme l'IFEPSA, sans parler de celui de Niort.

Dans cette configuration, la BU d'Angers met son expertise et ses compétences au service de l'ensemble des campus. Une réunion annuelle réunit les responsables des centres de documentation, permettant d'échanger sur les réponses communes à apporter à l'évolution des besoins et des ressources. Mais chaque bibliothèque de campus dispose de son personnel et gère ses acquisitions. Une politique commune d'acquisition de ressources numériques a été mise en place, avec un accès pour tous les étudiants, quel que soit le campus, et une participation financière de chaque campus à proportion des effectifs concernés.

Il existe un service de prêt interne entre les bibliothèques, mais pas de consultation unique de l'ensemble des ressources. Seuls les catalogues des BU d'Angers et de Nantes (association Saint-Yves) sont consultables sur le «portail des bibliothèques» du site internet de l'«UCO» mais sans rebond vers les catalogues de la Bibliothèque de l'université d'Angers ou des bibliothèques municipales. Les bibliothèques des autres campus fonctionnent comme des bibliothèques de section ou de petites composantes, mais elles ne sont pas intégrées à un espace documentaire commun.

**Le comité engage les FLO à rapidement favoriser l'accès de tous les campus à une qualité de service équivalente. À défaut de fusion de l'ensemble des ressources au sein d'un même catalogue ou de mutualisation des ressources, notamment humaines, qu'empêchent la structure des FLO, la gestion des personnels et l'éloignement de certains sites, la mise en place d'un conseil de la documentation réunissant les responsables des bibliothèques, des enseignants et des étudiants permettrait de renforcer la politique documentaire commune.**

<sup>110</sup> Entretiens.

<sup>111</sup> Rapport du HCERES campagne 2015-2016, p.13.

<sup>112</sup> RAE, p.53.

<sup>113</sup> RAE, p. 54.

## La réussite des étudiants

### 1/ Face à la multiplication de dispositifs à vocation professionnalisante, un réseau à consolider

La taille réduite des effectifs, associée à l'engagement des personnels, assure aux étudiants des FLO un accompagnement individualisé devenu la marque de fabrique «UCO». Ce rapport de proximité constitue un facteur d'attractivité important pour les néo-entrants<sup>114</sup>, ainsi qu'un moyen efficace de suivre et d'orienter les étudiants tout au long de leur parcours<sup>115</sup>. Le taux de réussite en Licence est largement au-dessus de la moyenne nationale,<sup>116</sup> favorisé par la mise en place de dispositifs de consolidation des prérequis et du projet de formation dès l'entrée dans le cursus<sup>117</sup>. Si le Service d'Orientation et d'Insertion (SOI) procure de la documentation et l'appui de conseillers d'orientation psychologues au seul site d'Angers, certains sites comme l'UCO Pacifique, l'IFEPSCA, l'UCO Laval, l'UCO Bretagne Sud, assurent l'orientation des étudiants grâce aux responsables de formation et de filières, le SOI n'intervenant à Nantes que pour le premier accueil<sup>118</sup>.

Les FLO déploient également des dispositifs d'aide à l'orientation portant sur l'échange et le retour d'expérience. Ainsi, un réseau d'ambassadeurs étudiants est recruté chaque année pour aller à la rencontre des apprenants au sein des lycées, des salons, ou des Journées portes ouvertes. Des événements professionnalisants transversaux tels que les «Jours pros», qui attirent près de 2 000 étudiants, sont également organisés<sup>119</sup>. En accord avec la politique académique globale de l'établissement, la culture de l'expérience, l'ouverture disciplinaire, et la professionnalisation sont encouragées au sein de toutes les formations, et ce dès la première année de Licence. Cet encouragement se traduit par différents dispositifs : la généralisation d'UE transversales aménagées sur un créneau commun, d'UE libres incitant à l'engagement, de périodes de stages obligatoires en Licence comme en Master, une offre de mineures à vocation spécialisante, de modules PPPE<sup>120</sup> bénéficiant d'un support de personnel dans toutes les facultés<sup>121</sup>. Cette approche pratique et engageante s'étend également à l'entrepreneuriat. Si ses retombées sont encore limitées, les FLO délivrent, dans leur offre de certification<sup>122</sup>, un certificat étudiant-entrepreneur (CEE), et multiplient leur participation à des rendez-vous entrepreneuriaux.

Le comité a fortement apprécié ce dynamisme déjà salué lors de la précédente évaluation<sup>123</sup>, qui donne des résultats d'insertion professionnelle satisfaisants<sup>124</sup>. Il souhaite cependant soulever quelques points de vigilance. Il considère que le recours à la communication dématérialisée ou à de rares dispositifs immersifs<sup>125</sup>, ainsi que l'intervention des responsables pédagogiques, sont essentiellement tournés vers les étudiants de Licence 3, et que le lien ainsi réalisé entre Licence et Master paraît tardif<sup>126</sup>. La recherche de stages par les étudiants de Licence est par ailleurs compliquée par le format court de ces stages.<sup>127</sup> D'autre part, si l'implantation des FLO au sein de villes moyennes répond à un enjeu d'insertion de ses étudiants dans un bassin d'emploi ciblé, elle répond également à une volonté des collectivités de développer un campus universitaire sur leur territoire. **Le**

<sup>114</sup> Entretiens.

<sup>115</sup> Notamment au travers d'entretiens individuels semestriels ou de permanences organisées par les responsables de formation. RAE p.46

<sup>116</sup> Le taux de réussite en Licence était de «64 % en 3 ans pour la cohorte 2014-2015», p.49 du RAE

<sup>117</sup> «En début de cursus de Licence et comme en attestent les emplois du temps, nombre de formations proposent des enseignements de mise à niveau ainsi que des dispositifs adaptés aux difficultés des étudiants : tutorat, groupes de niveau, dispositifs de remédiation [...] des dispositifs "Oui si" [...] prennent notamment la forme d'une première année de Licence réalisée en deux ans», RAE p.46.

<sup>118</sup> Annexe D4-1

<sup>119</sup> Il s'agit de journées de rencontres professionnelles avec tables rondes, ateliers, témoignages, étendues à l'intégralité des campus. Annexe D4-9

<sup>120</sup> Le Projet Professionnel et Personnel de l'Étudiant.

<sup>121</sup> Présence d'un chargé de professionnalisation et de responsables des stages à la Faculté des sciences humaines et sociales du campus d'Angers, ou désignation de référents professionnalisation et de responsables d'actions spécifiques dans toutes les facultés. Annexe D2-6 et RAE p.56.

<sup>122</sup> L'établissement propose aux étudiants une certification PIX, en langues étrangères, ou encore la certification Voltaire. En 2020, le CEE a bénéficié à 28 étudiants parrainés par un dirigeant d'entreprise. RAE p.55

<sup>123</sup> Rapport d'évaluation de 2016, p.17

<sup>124</sup> 82 % de taux d'insertion à 6 mois en Master. [Préparons ensemble les professionnels de demain | UCO Angers](#)

<sup>125</sup> Est seulement mentionné l'événement «Testez nos masters», initié en Faculté d'éducation avec une participation de 28 étudiants en 2018-2019. RAE p.55

<sup>126</sup> Entretiens

<sup>127</sup> Entretiens

**comité recommande aux FLO d'accroître leurs relations avec les réseaux professionnels locaux, afin que leur politique de professionnalisation, soutenue et généralisée, puisse s'appuyer plus efficacement sur eux.**

La soutenabilité et l'efficience d'une politique exigeante en termes de professionnalisation nécessitent, sur tous les sites, la mise en place d'un réseau professionnel solide, lisible et accessible. À ces fins, le comité considère que l'expansion et la promotion des plateformes d'aide à l'insertion, à la recherche de stages et d'alternances que sont « Job Teaser » ou « Career center »<sup>128</sup> constituent une réponse positive pour faciliter la mise en relation entre étudiants et professionnels. **Le comité préconise la mise en réseau des acteurs de l'insertion au sein des FLO et un travail d'harmonisation des procédures, fondé sur le partage des bonnes pratiques.**

**En ce qui concerne les alumni, aujourd'hui dispersés en communautés de filières, leur composition, leur visibilité et leur dynamisme sont très hétérogènes. Certains réseaux se soudent par la voie informelle des réseaux sociaux, suivis et animés par les anciens étudiants eux-mêmes, quand d'autres le sont par les responsables de formation. Sur ce point, la réflexion engagée sur une plateforme de mutualisation des données, pour l'ensemble des FLO, mérite aux yeux du comité d'être poursuivie, tant dans sa faisabilité que dans sa finalité.<sup>129</sup>**

## 2/ Une vie étudiante portée par une vie associative dynamique et autonome, mais fragilisée par la configuration multipolaire des FLO

Malgré leur éclatement territorial, les FLO cultivent l'ambition d'une vie étudiante « d'identité UCO »<sup>130</sup>. Néanmoins, le sentiment d'appartenance des étudiants semble, depuis la dernière évaluation, toujours se limiter à leur environnement d'apprentissage immédiat<sup>131</sup> ; cette situation crée des inégalités importantes en termes de dynamique de la vie étudiante, notamment pour l'offre de services. Certains campus comme Brest, Vannes ou Niort ne sont pas équipés de service de restauration, et il est apparu au comité que l'offre existant sur d'autres campus peine parfois à satisfaire la demande<sup>132</sup>.

En ce qui concerne la santé, si les FLO possèdent un service complet à Angers, elles développent essentiellement des services de soutien psychologique en régie<sup>133</sup> ou par délégation<sup>134</sup> sur les autres campus. Déjà désignés comme un point lacunaire lors de la précédente évaluation, les autres services de médecine, notamment la médecine préventive, dépendent majoritairement des actions étudiantes<sup>135</sup> et de l'orientation vers des services de proximité.

Du côté de la culture et du sport, il apparaît que hors Angers, les campus ne disposent pas de service particulier, et rarement d'une association *ad hoc*.

La situation de l'UCO Pacifique est préoccupante ; malgré quelques partenariats et services<sup>136</sup>, la vie étudiante et associative y est décrite comme quasi inexistante<sup>137</sup>. L'accès aux services des Crous et des Universités publiques partenaires peut permettre de compenser ces lacunes, mais hors Angers, tous les campus n'ont pas cette possibilité<sup>138</sup>.

<sup>128</sup> Plateforme gérée par le Pôle Entreprise et Formation (PEF) et actuellement limitée à Angers et Nantes.

<sup>129</sup> Certains trouvent positive l'autogestion d'un outil localisé, souple d'usage et porteur d'une cohérence disciplinaire et territoriale des données, mais s'interrogent sur la viabilité juridique d'une plateforme mutualisée. Néanmoins, la gestion de ces réseaux réclame une veille pluriannuelle contraignante dont la centralisation permettrait de décharger les responsables de formation tout en facilitant l'identification d'interlocuteurs pouvant aussi répondre aux besoins logistiques, communicationnels des opérations alumni. Entretiens.

<sup>130</sup> Entretiens.

<sup>131</sup> « Les étudiants ne parlent pas d'une UCO, mais de plusieurs UCO, comme si chaque campus ou antenne était un établissement à part entière. » Rapport HCERES 2016, p.17

<sup>132</sup> C'est le cas du Restaurant Rabelais sur le campus angevin, dont l'accès est fréquemment congestionné, des services de restauration de Nantes et de Guingamp peu appréciés, ou encore du service de restauration de Laval trop éloigné. Entretiens.

<sup>133</sup> Nantes, Vannes. Annexe D4-1

<sup>134</sup> Niort (médecin généraliste), Brest (plateforme covid), Guingamp (plateforme covid et réseau de psychologues), Papeete (convention avec un psychologue), Laval (psychologue de l'enseignement catholique de la Mayenne), IFEPSA (cellule psychologique).

Annexe D4-1 et Entretiens.

<sup>135</sup> Associatives, ou d'étudiants relais santé. Entretiens.

<sup>136</sup> Essentiellement des conventions sur les services de santé et l'offre de restauration. Annexe D4-1

<sup>137</sup> Entretiens.

<sup>138</sup> À Nantes, les étudiants ne peuvent pas avoir accès aux services sportifs, et sur le campus vannetais les étudiants ont perdu leurs droits d'accès aux services universitaires de santé. Même si ce dernier point est à tempérer par la construction d'un pôle de santé propre accueillant un médecin, un coach en apprentissage et un psychologue. Entretiens.

Dans la logique d'expansion soutenue qui est celle des FLO, l'impossibilité de fournir en interne une offre complète de services pose donc sérieusement la question de l'anticipation et des moyens consacrés à la construction de partenariats pérennes. Le comité attire l'attention sur la nécessaire concertation entre campus et sur la valorisation des dispositifs existants. Plusieurs campus n'ont pas de lien établi avec les services sociaux des Crous compétents mais Angers, Nantes, Guingamp et Brest possèdent une commission de veille sociale gérant des fonds de solidarité.

En complément, le mécénat mobilise des dispositifs sociaux accessibles à tous les campus et touchant au handicap, à l'accompagnement des étudiants en situation de précarité, ou encore au soutien des projets étudiants<sup>139</sup>. Mais ces dispositifs, au même titre que certains services de santé, demeurent encore trop méconnus des étudiants<sup>140</sup>.

**Le comité recommande à l'établissement d'organiser, campus par campus, des concertations avec les établissements d'enseignement supérieur locaux, les Crous et les collectivités territoriales pour améliorer la vie étudiante et la promotion sociale dans le cadre des schémas directeurs de la vie étudiante, SDVE. Il préconise également de renforcer les partenariats avec les Crous sur les différents campus, en particulier en matière d'accompagnement social et d'accompagnement psychologique.**

Dans cette configuration complexe, les associations étudiantes sont une interface opérationnelle précieuse pour l'institution, participant à la fois à son ancrage territorial et à la dispense de services à destination des étudiants. Or, même si elles sont largement identifiées et appréciées des étudiants, elles restent essentiellement concentrées à Angers. Ainsi, la pratique du sport au sein des FLO dépend essentiellement de la présence d'associations sportives sur les campus, mais on en recense peu en dehors de l'association angevine<sup>141</sup>, l'ASUCO<sup>142</sup>. Si des échanges réguliers entre les BDE existent à Nantes et à Niort, la mission de fédérer ces associations dépend aussi de la Fédération angevine. Celle-ci supervise l'organisation d'événements portant la «signature» des FLO, tels que les Joutes ou la «Cathocalypse». Mais, si ces rassemblements sont un moyen efficace de tendre vers une identité commune, ils semblent trop limités au site angevin. Forte de sa transdisciplinarité, la Fédération est aussi porteuse de projets et constitue un opérateur de communication privilégié. Elle contribue à des formations sur les risques festifs, à la gestion de dispositifs d'aide alimentaire, et intervient auprès d'instances consultatives locales pour participer à l'élaboration des politiques publiques en matière de vie étudiante<sup>143</sup>. Cette collaboration étroite avec les collectivités existe aussi dans les autres campus<sup>144</sup>. Par ailleurs, si la qualité d'écoute et de soutien apportée par l'administration est unanimement soulignée, des fragilités persistantes affectent les moyens consacrés à la vie étudiante.

Si les FLO jouissent de nouvelles ressources grâce à la CVEC<sup>145</sup>, elles doivent composer avec les contraintes de leur structure qui les empêchent d'opérer une péréquation pour la circulation des fonds d'un campus à l'autre. En conséquence, les moins dotés, comportant le moins d'étudiants, sont aussi les sites les moins développés. Concernant les subventions des associations, les FLO ont fait le choix de ne pas mettre en place des instruments équivalents au Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes, suggéré par le précédent rapport d'évaluation<sup>146</sup>. Elles le justifient par une absence de demande ou de besoin financier émanant des associations<sup>147</sup>. Ainsi, ces dernières cultivent toujours une pratique de l'autofinancement et du dialogue, les facultés étant libres de leur octroyer des subventions. Le produit de la CVEC leur est attribué au gré des échanges avec les référents de cette contribution ou au sein des instances mises en place. Dans cette organisation protéiforme, le campus d'Angers demeure cependant celui dont les moyens sont les plus élevés et les plus lisibles. Une enveloppe budgétaire est allouée chaque année à la vie étudiante, dont les fonds sont attribués en relation étroite avec le délégué général à la vie étudiante (DGVE).

<sup>139</sup> Le mécénat alimente un fonds de solidarité à hauteur de 70 000€. Il finance une bourse handicap, mobilisant des mesures d'accompagnement pour environ 200 étudiants : «Des "étudiants aidants" pour accompagner leurs camarades ; Du matériel spécialisé ; Un accompagnement administratif personnalisé ; L'aménagement des campus de l'UCO : rampes d'accès, élévateurs, etc. » Un fonds social d'urgence destiné à pallier les accidents de la vie existe également, et se complète d'un système de prêt d'honneur, permettant aux étudiants en situation de précarité d'emprunter à taux zéro. La mise en place d'une bourse de mobilité et d'une bourse destinée à soutenir les projets portés par les étudiants est aussi à noter. Entretien Pilotage 1 Service d'intérêt général, Mercredi 17 novembre 2021 et [www.uco.fr/fr/la-campagne-mecenat-uco](http://www.uco.fr/fr/la-campagne-mecenat-uco)

<sup>140</sup> Entretiens.

<sup>141</sup> Annexe D4-1.

<sup>142</sup> Association Sportive de l'UCO.

<sup>143</sup> Entretiens.

<sup>144</sup> Sur le campus de Vannes des relations semblables se développent avec les pouvoirs publics et le tissu associatif : Bureau d'information jeunesse, Entretiens.

<sup>145</sup> Cette dernière est versée par les étudiants auprès du Crous de leur université publique d'inscription, puis reversée en partie à cette dernière et pour une autre partie aux FLO.

<sup>146</sup> Rapport d'évaluation de 2016, p.18.

<sup>147</sup> Entretiens.

La Fédération reçoit des subventions semestrielles. Pour des raisons conjoncturelles et par prudence budgétaire, il est à noter que les fonds de la CVEC du campus demeurent cependant largement sous-exécutés<sup>148</sup>. Mais un appel à projets limité à Nantes et à Angers a été lancé, de même qu'une commission en charge de la CVEC bicéphale destinée à soutenir l'élaboration coopérative de projets pérennes entre étudiants et personnels.

Le comité a constaté que le traitement des problématiques de la vie étudiante repose largement sur une culture de l'écoute qui semble satisfaire les associations de tous les campus. Il considère cependant qu'une absence de stratégie globale et de cadrage formel uniforme en matière d'attribution des financements appelle une plus grande vigilance.

**Le comité recommande à l'établissement d'accroître la lisibilité des moyens disponibles pour la vie étudiante et de corriger la rupture d'égalité de traitement entre les étudiants des différents campus.**

Compte tenu de l'expansion soutenue de l'établissement, le comité recommande aux FLO, pour tout ce qui concerne la vie étudiante, de veiller à ce que le lien entre les sites de formations et les universités d'inscription des étudiants leur garantisse un accès le plus large possible aux droits et services disponibles. Il recommande également de construire des partenariats pérennes, de développer la concertation entre campus et de valoriser les dispositifs déjà existants afin de fournir une offre complète de services sur tous les sites. Le comité estime enfin que certains sujets, tels que la lutte contre les discriminations, le harcèlement, ou les inégalités de genre, demeurent encore largement absents de la thématique de la vie étudiante et mériteraient d'être développés.

### 3/ Une représentation étudiante localement efficiente mais centralement insuffisante

Le conseil rectoral des FLO a fait de l'accroissement de la participation des étudiants aux instances de décision un axe majeur d'amélioration, notamment pour ce qui concerne les questions de politique de formation<sup>149</sup>. Au sein de chaque diplôme des délégués de promotion sont particulièrement bien identifiés par les étudiants. Ils sont les interlocuteurs privilégiés des responsables de formation et, bien que cette pratique ne soit pas systématique, ils sont représentés au sein des conseils de perfectionnement où sont discutées les questions relatives à la qualité de l'enseignement. Certains sont également appelés à siéger au sein des conseils de la vie étudiante (COVE) à l'échelle du campus. À défaut, ils peuvent être régulièrement consultés par le responsable compétent en matière de vie étudiante. Si une commission CVEC UCO supervisée par le DGVE permet l'échange des bonnes pratiques, chaque campus reste autonome dans la gestion des fonds CVEC.

**Le comité recommande à l'établissement de considérer avec attention la forme réglementaire que doit revêtir la participation étudiante et de respecter la quote-part de CVEC supposée revenir aux associations étudiantes, à l'action sociale et à la médecine préventive<sup>150</sup>.**

La représentation étudiante existe au sein du Conseil d'Université, qui est une instance consultative aux compétences transversales. Les étudiants sont élus sur le campus angevin, et sont nommés dans les autres campus, sans que cette différence soit expliquée. Ces représentants sont encore peu connus, et peu acculturés aux missions des différentes instances. Si de 2017 à 2019, ils ont également pu prendre part à des conseils académiques, des conseils de campus, et des conseils rectoraux, leur intégration à ces conseils semble être de circonstance et non de droit.<sup>151</sup>

Pour le comité, une telle organisation risque d'apporter aux élus étudiants une connaissance limitée du fonctionnement de ces conseils, réduisant ainsi leur potentiel d'intervention et d'initiative. La durée des mandats, d'un an, lui semble insuffisante pour assurer à la fois une période de formation au rôle de représentant et une période plus propice à l'action.

<sup>148</sup> Annexe D4-8

<sup>149</sup> Note d'orientation du Conseil Rectoral, 9 novembre 2017. Annexe D4-2, conformément aux recommandations du rapport d'évaluation 2016, p. 18.

<sup>150</sup> Article D. 841-9 alinéa 3 et Article Art. D. 841-11. du Décret n° 2019-205 du 19 mars 2019 relatif aux modalités de programmation et de suivi des actions financées par la contribution de vie étudiante et de campus prévue à l'article L. 841-5 du code de l'éducation.

<sup>151</sup> RAE p.59

**Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la réflexion sur les modalités d'intégration et de durée de présence des étudiants au sein des instances centrales des FLO.**

**Il invite enfin à systématiser l'association des étudiants aux débats académiques, notamment en ce qui concerne l'élaboration des modalités de contrôle de connaissance pour les formations dont le diplôme est délivré par un jury rectoral<sup>152</sup>.**

---

<sup>152</sup> Exemple de la Licence de Droit sur le campus d'Angers. Entretiens.

## La valorisation et la culture scientifique

### 1/ Des domaines d'expertise reconnus, mais une valorisation de la recherche encore en construction

À l'instar de la politique actuelle des FLO en matière de recherche, leur activité de valorisation est en cours de structuration, tant pour la mise en cohérence des actions conduites que pour les outils et les instances de pilotage. Lors de la précédente évaluation, le comité d'experts du Hcéres avait fait état d'une politique de valorisation uniquement centrée sur le recensement des activités de recherche et la mise en œuvre des premières démarches de recherche de mécénat. Le comité constate que cette démarche de valorisation des activités de recherche a connu une réelle accélération au cours des dernières années.

Depuis la précédente évaluation, les FLO ont su mettre à profit les relations fortes avec leurs partenaires socio-économiques pour développer une politique de mécénat (30 entreprises et fondations mécènes, pour plus de 5M€ collectés au cours des 4 derniers exercices), ce qui a permis, depuis 2018, la mise en place de 6 chaires, sur des thématiques pour lesquelles les FLO disposent d'une expertise reconnue régionalement, voire nationalement (« Ressources humaines », « Entrepreneuriat et Territoires », « Éthique et Innovation », « Bien Commun et Droit Naturel », « Économie Sociale et Solidaire » et « Cosmétique »).

Ces chaires étant de création récente et uniquement financées par le mécénat, leur niveau de maturité varie selon l'intensité des relations entretenues avec les partenaires et mécènes associés. Ainsi, la chaire « Ressources humaines », et dans une moindre mesure les chaires « Entrepreneuriat et Territoires » et « Éthique et Innovation » ont pu très rapidement construire avec leurs partenaires des collaborations fructueuses impliquant les EC, les partenaires et les étudiants (conférences, séminaires, workshops, projets étudiants, etc.), autour de thématiques précises intéressant toutes les parties prenantes. Les autres chaires sont, quant à elles, toujours dans une logique de lancement (« de maturation » pour reprendre les termes du RAE), avec tout ce que cela implique en termes de réflexions sur l'offre proposée aux acteurs socio-économiques, la recherche de mécènes et de partenaires, etc. Le comité note que le développement d'activités de recherche autour de ces chaires reste pour l'instant embryonnaire, ce qui n'est pas surprenant si l'on considère les enjeux initiaux qui ont conduit à leur création (recherche de mécénat, structuration d'un réseau partenarial pour valoriser les compétences liées aux formations).

Dans le champ des sciences et techniques, les FLO disposent également d'expertises reconnues par les acteurs socio-économiques du territoire. Si quelques prestations ont pu être réalisées au sein de la faculté des sciences sur le campus d'Angers pour le compte de différents partenaires industriels ou institutionnels, c'est surtout sur le campus de Bretagne Nord que la valorisation de la recherche est la plus marquée. Grâce à la plateforme technologique 2iCA (processus industriels), les FLO ont pu développer des dynamiques partenariales fortes dans des domaines porteurs comme l'agroalimentaire, les cosmétiques (une chaire venant tout juste d'être créée à Guingamp) et les biotechnologies. En outre, le recrutement récent d'une ingénierie de recherche et les efforts de structuration des FLO concernant leur communication interne et externe ont concouru à l'accroissement de leur visibilité dans leurs territoires d'implantation. Le comité a pu noter « une montée en gamme » dans la valorisation des événements organisés par les FLO qui s'est notamment traduite par un intérêt accru de la presse pour les actions menées par l'établissement, mais aussi dans la mise en avant des domaines d'expertise des EC auprès du grand public et des potentiels partenaires.

Le comité salue les résultats obtenus par les FLO pour développer leur réseau partenarial et favoriser leur implantation dans les territoires. Il salue aussi tout le travail de structuration de la communication qui a été effectué afin de mieux valoriser les domaines d'expertise des FLO (travail sur la marque, harmonisation des pratiques, recensement et valorisation des travaux des chercheurs).

Toutefois, à l'heure actuelle, on ne peut pas encore parler, à propos de la valorisation, de démarche de pilotage mutualisée et harmonisée.

**Le comité recommande à l'établissement de formaliser de manière précise et de partager en interne sa politique de valorisation de la recherche, d'en définir les objectifs, les moyens et les indicateurs, et surtout de définir quelle structure ad hoc sera consacrée à son pilotage.**

## 2/ Le numérique et le patrimoine : leviers prometteurs de développement d'une culture scientifique de l'établissement

Dans le sillage d'une communication institutionnelle en plein développement et en continuité avec le travail de recensement de la recherche lancé au moment de la précédente évaluation, les FLO ont fortement misé depuis 2018 sur les outils de diffusion numérique avec le développement d'un site recensant les CV et les publications de leurs chercheurs (5 000 notices et 200 articles en texte intégral) et intégrant une section « actualité » et un agenda des événements et colloques à venir. Une personne est chargée d'animer ce projet qui permet d'ores et déjà d'effectuer un suivi bibliométrique qui sera prochainement complété par l'ouverture d'un portail HAL, prévue en janvier 2022.

**Le comité juge la dynamique autour de ce projet très positive. Elle s'accompagne d'un investissement réel des EC qui y voient leur intérêt et y contribuent de manière très volontaire.**

En ce qui concerne le volet patrimonial, les FLO disposent d'une « mission patrimoine », pilotée par la délégation générale à la culture et par un chargé de patrimoine (à temps partiel), lequel est épaulé par une équipe de 9 retraités bénévoles. Ne disposant pas d'un budget fixe et ayant un besoin structurel de renouvellement de ses bénévoles pour remplir ses missions, ce service a pour responsabilité la conservation et la valorisation des collections des FLO (65 000 ouvrages, herbiers, collections entomologiques et animales, géologiques, etc.) et de la chapelle Saint-Thomas. Au-delà de sa mission de conservation, et malgré l'absence de ressources fixes, la mission patrimoine est très active dans la valorisation de ces collections. En recherche permanente de nouveaux partenariats, elle est très clairement identifiée comme un interlocuteur central du patrimoine dans le territoire angevin et au-delà (travail régulier avec le château et la ville d'Angers, prêts récents au musée de Niort, au musée du Cnam, etc.).

Disposant d'un site internet spécifique, la mission en charge du patrimoine se positionne aussi comme une structure ressource pour les enseignants et les étudiants des FLO, notamment en histoire, en histoire de l'art, en arts plastiques, mais aussi en sciences. Des visites des collections sont régulièrement organisées avec les étudiants, ainsi qu'avec des publics extérieurs sur rendez-vous ou à l'occasion d'événements spécifiques comme la fête de la science. En outre, la mission patrimoine valorise ses collections par des expositions régulières à la BU d'Angers (6 au cours des 5 dernières années).

En ce qui concerne le développement de la culture scientifique, les FLO sont encore en pleine transition. Si la sensibilisation des étudiants à la culture scientifique reste fluctuante en fonction des parcours de formation et du campus de rattachement, le comité a apprécié les efforts réalisés par l'établissement à travers des actions de communication internes et externes (newsletters, brochure annuelle, revue Dialogos pilotée par 12 EC issus de toutes les disciplines et de tous campus, campagnes de presse mettant en avant la recherche). L'offre événementielle scientifique s'est fortement développée au cours des dernières années, même si celle-ci reste concentrée sur les campus historiques. Toutes ces actions, associées à un soutien important des partenaires socio-économiques, sont un atout majeur pour les FLO dans leur volonté de se positionner comme un acteur reconnu de la recherche dans leurs territoires d'implantation.

# Les politiques européenne et internationale

## 1/ Une politique internationale active mais sans stratégie claire

Le rapport d'évaluation du Hcéres de 2016 mentionnait une politique internationale « ambitieuse », qualificatif pouvant aussi s'appliquer à la politique actuellement menée par l'établissement. Les FLO souhaitent « s'engager dans un accroissement de la mobilité des enseignants et des enseignants-chercheurs pour développer des partenariats d'échanges et une consolidation des dispositifs d'accès au double diplôme avec des universités étrangères partenaires »<sup>153</sup>. L'établissement souhaite également poursuivre le développement d'une « politique de formation en langues étrangères », « en lien avec les projets professionnels et d'études des étudiants »<sup>154</sup> et vise une qualité croissante de son accueil, démontrée par l'obtention en mai 2021 du label « Bienvenue en France » de niveau 2 délivré par Campus France<sup>155</sup>.

Les FLO accueillent plus de 1 332 étudiants en mobilité internationale entrante en 2018-2019<sup>156</sup>, soit 11 % du total des étudiants inscrits, ce qui équivaut à la moyenne nationale des établissements sous tutelle du Mesri<sup>157</sup>. Parmi ces étudiants, la plupart apprennent le français pour recevoir une certification (70 %), les autres font partie de programmes d'échanges (16 %) ou sont inscrits en mobilité individuelle diplômante (4 %). Ils viennent en majorité d'Asie (de Chine, du Viêt-Nam, du Japon et d'Inde), d'Afrique subsaharienne (République Démocratique du Congo, Congo, Togo, Bénin, Côte d'Ivoire et Gabon) et des États-Unis<sup>158</sup>. La plupart des étudiants semblent être accueillis au sein du campus d'Angers ; les autres campus, dont les ultra-marins, se tournent aussi vers les étudiants internationaux en les accueillant toutefois en faible nombre, « une dizaine »<sup>159</sup>. La faculté des humanités représente la plus grande partie des mobilités internationales, qu'elles soient entrantes ou sortantes.

Le recrutement entrant est quant à lui plus important ces dernières années (+19 % de 2017 à 2019), stimulé par l'action de terrain du service du recrutement international. Les tarifs appliqués aux étudiants étrangers sont de 6 280€/an en Licence, de 8 000€/an en Master et de 5 770€/an<sup>160</sup> pour les étudiants inscrits à un DU d'année préparatoire aux études linguistiques du Cidef<sup>161</sup>. Les trois types de mobilités, certifiante, diplômante encadrée et individuelle, correspondent en apparence aux principaux champs d'action couverts par les trois services en place (Cidef, SRI et RI).

Le nombre de projets en cours est le signe d'un secteur d'activité riche et dynamique<sup>162</sup>. Le comité a pu constater des progrès réalisés dans la mise en œuvre de nouvelles actions internationales. À titre d'exemple, le Cidef, qui est chargé de l'accueil, des cours, du suivi et de la certification des apprenants du français en formation initiale ou continue, a ajouté à son offre de formation des séjours courts thématiques, la formation de formateurs à visée pédagogique ou linguistique, des modules de formation pédagogique à distance, et en 2019, un diplôme universitaire d'une durée d'un an permettant la poursuite d'études en licence.

La mobilité sortante encadrée est supérieure à la mobilité entrante encadrée (260 étudiants contre 179 en 2018-2019), mais elle stagne depuis trois ans. Ces types de mobilités sont principalement placées sous l'égide de partenariats entre établissements, Erasmus, en Europe principalement<sup>163</sup>. L'échange d'enseignants est aussi

<sup>153</sup> Projet stratégique 2017-2021.

<sup>154</sup> Contrat quinquennal 2017-2021.

<sup>155</sup> La délivrance du label « Bienvenue en France » se fait selon trois niveaux à atteindre, le 3ème étant le plus élevé.

<sup>156</sup> Rapport d'auto-évaluation (RAE).

<sup>157</sup> Data ESR.

<sup>158</sup> Entretiens.

<sup>159</sup> RAE.

<sup>160</sup> <https://angers.uco.fr/fr/frais-de-scolarite-uco-angers>

<https://www.cidef.uco.fr/navigation/cours-de-francais/dates-et-tarifs/cours-de-francais-dates-et-tarifs-1469.kjsp>

<sup>161</sup> Centre international d'études françaises, centre de français langue étrangère (FLE) de l'UCO

<sup>162</sup> *Ibid.*

<sup>163</sup> Avec notamment les partenaires suivants : Rhur-Universität Bochum (Allemagne), Nyborg Ungdomsskole (Danemark), Fundacio Universitaria Balmes (Espagne), Eotvos Lorand Tudományegyetem (Hongrie), Universidad Pontifica Comillas de Madrid (Espagne), Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawla II (Pologne), Instituto comprensivo Giovanni Falcone e Paolo Borsellino – Offanengo (Italie), Instituto comprensivo Gabrio Piola (Italie), Miejskie Przedszkole (Pologne), Institucion profesional Salesiana (Espagne), Universidad de Granada (Espagne), Universitatea din Bucaresti (Roumanie), Panepistimio Kritis (Grèce).

intégré à plusieurs de ces partenariats européens ; la mobilité des enseignants en UE et en dehors de l'UE représentant autour de 40 missions annuelles pour un budget de 41.5k€<sup>164</sup>.

La crise de la covid-19 a amené les FLO à repenser leurs activités internationales, leurs étudiants n'ayant pas toujours trouvé dans leur université d'accueil les modalités d'enseignement prévues au départ<sup>165</sup>.

Les actions des services liés à l'international ne sont pas portées par des lignes directrices suffisamment précises. Par ailleurs, des priorités ne sont pas suffisamment établies entre elles. Si la volonté d'ouverture internationale des FLO est bien visible, elle a besoin d'un cadre d'action politique plus précis à partir duquel les services déclinerait les projets en lien avec les facultés.

**Le comité recommande à l'établissement de construire une cartographie de ces nombreuses actions internationales pour mieux structurer sa politique dans le domaine et la rendre lisible par tous les acteurs impliqués (services et facultés).**

**Le comité invite les FLO à poursuivre la promotion des mobilités sortantes, y compris celles des enseignants, en raison de son potentiel de développement, en améliorant le suivi des conditions d'accueil perturbées par la pandémie.**

Les FLO avaient comme objectif de « développer l'international "à domicile" et d'intégrer un volet international ou interculturel dans toutes les formations »<sup>166</sup>. L'internationalisation « à domicile » consiste à mobiliser des approches pédagogiques diversifiées dans l'université d'origine afin de sensibiliser les étudiants à l'interaction avec des cultures différentes. Ces approches peuvent prendre la forme d'un projet réalisé entre les étudiants internationaux et les étudiants locaux, ou d'un cours dispensé par un professeur étranger avec une approche pédagogique à laquelle les étudiants ne sont pas habitués. Aussi l'année préparatoire mise en place par l'établissement en 2021, dans le cadre du recrutement international au Cameroun et avec l'université catholique d'Afrique de l'Ouest en Côte d'Ivoire dans le cadre de la chaire Afrique<sup>167</sup>, représente une internationalisation à domicile permettant de mieux préparer les étudiants étrangers ayant vocation à rejoindre les FLO.

**Le comité recommande aux FLO de trouver les dispositifs qui peuvent renforcer l'internationalisation du cursus des étudiants, à domicile notamment. Des solutions alternatives de ce type peuvent ouvrir des possibilités, et pallier pour partie les difficultés des séjours à l'étranger liées à la pandémie.**

## 2/ Un pilotage des relations internationales dont le manque d'unité ralenti l'attractivité de l'établissement

Le vice-recteur en charge du développement et de la politique internationale est secondé par une déléguée générale chargée depuis 2017 de « coordonner les différentes politiques à l'international présentes et actives à l'UCO, de veiller à la meilleure synergie possible entre les différents acteurs impliqués (...) »<sup>168</sup>. Le « Pôle international » (PI) rapproche trois entités séparées : le Service des Relations internationales (SRI, 4 agents), le service du Recrutement international (RI, 5 agents) et le centre des ressources en langues (CRL, 3 agents)<sup>169</sup>. Ces entités sont en contact avec les référents à l'international de chaque campus. Une quatrième entité consacrée aux activités internationales ne fait pas explicitement partie de ce pôle : le centre international d'études françaises (Cidef, 18 agents) disposant de sa propre direction et chargé de l'accueil, des cours, du suivi et de la certification des apprenants du français en formation initiale ou continue.

Le service du recrutement international, chargé de promouvoir toutes les formations, dont celles du Cidef, et d'accompagner les procédures d'admission des étudiants, coordonne aussi des projets de coopération, principalement en Afrique et en Asie où les liens historiques sont plus forts et les viviers d'étudiants, plus

<sup>164</sup> RAE. Le budget de mobilité des personnels de l'UCO représente autour de 40k€ par an (16.5k€ pour les mobilités en UE et 25k€ hors UE) ; la liste des établissements hors UE concernés ne sont pas précisés dans le dossier d'auto-évaluation.

<sup>165</sup> Entretiens.

<sup>166</sup> Axe 2 du plan stratégique concernant la formation.

<sup>167</sup> Les Chaires « Afrique » et « Viêt-Nam » notamment mettent en place des réseaux pédagogiques en lien avec des partenaires privés.

<sup>168</sup> « Délégation générale UCO à l'international » du recteur pour la période quinquennale 2017-2021, du 9 novembre 2017

<sup>169</sup> Organigramme de l'établissement.

importants<sup>170</sup>. Le service des relations internationales (SRI) est davantage tourné vers les zones de l'Europe et des Amériques pour le montage de projets de coopération, dont ceux des programmes Erasmus. Par exemple, trois projets Erasmus, dont deux sont portés par le campus de l'UCO-Nantes depuis 2019 et 2020 dans le domaine des sciences de l'éducation, impliquent les enseignants de la faculté et le SRI avec une dizaine de partenaires européens. Les projets avec des partenaires des États-Unis semblent plus anciens. Des projets de délocalisations ou transversaux (obtention de labels) sont parfois pilotés par le RI, parfois par le SRI ou le Cidef<sup>171</sup>.

Le rapport d'évaluation de 2016 mentionnait un manque de communication entre ces différents services, ce qui reste d'actualité. La nomination de la déléguée générale à l'international permet à l'établissement de suivre et de coordonner davantage les activités des services. Mais cette nouvelle organisation ne permettra pas de résoudre tous les problèmes tant que les services ne seront pas rattachés hiérarchiquement à une seule personne et que les budgets seront séparés<sup>172</sup>. En effet, la distinction des rôles, notamment entre les services du recrutement international et les services des relations internationales, qui semble davantage découler d'une répartition géographique, ne facilite pas la compréhension des enseignants-chercheurs porteurs de nouveaux projets. Aussi, l'éparpillement des outils de pilotage dans différents services (entités du PI, du service en charge des études et de la vie académique [SEVA], Facultés, pôle recherche, etc.) ralentit le développement et le suivi de projets.

**Le comité recommande à l'établissement de mettre en place une direction des relations internationales rassemblant SRI, RI, CRL et CIDEF et dotée d'un budget unique permettant de rendre le pilotage des RI plus cohérent.**

Comme le RAE le précise, le PI cherche à collaborer de manière plus étroite avec le pôle de la recherche (PR). Parmi les actions réalisées pour atteindre cet objectif, le comité a identifié :

- l'intégration d'une dimension internationale dans le profil de poste de l'ingénieur « recherche » recruté en 2020 ;
- un meilleur partage de l'information ;
- un budget élargi du Pôle international.

De l'avis du comité, une organisation unifiée du pôle international serait un préalable nécessaire pour répondre à l'ambition des FLO en matière de recherche. La reconstitution du PI coordonné avec la constitution actuelle du PR aurait alors pour avantage de définir les compétences, les référentiels et les outils qui peuvent être mis en commun pour répondre aux ambitions d'attractivité des FLO. De cette façon les outils de pilotage et d'accompagnement des enseignants-chercheurs émanant du pôle international seraient directement utilisables par le pôle recherche en cours de construction.

**Le comité recommande à l'établissement un rapprochement méthodologique des pôles en charge de l'international et de la recherche par l'intégration progressive de volets scientifique et doctoral dans les accords internationaux, ou par la réponse à divers appels à projets européens et internationaux s'appuyant sur une ingénierie et des sources d'information partagées en interne.**

---

<sup>170</sup> Au travers des chaires « Afrique » et « Viêt-Nam ».

<sup>171</sup> Tableau de suivi des projets à l'international, RAE, annexes.

<sup>172</sup> Dans la validation du premier « budget fédéral UCO » par le conseil des campus, du 16 octobre 2018, les budgets du « pôle international » et du « recrutement international » sont explicitement séparés.

## Conclusion

«Faire UCO» : cet objectif était au cœur de la précédente évaluation et reste central lors de celle-ci, dans les documents fournis comme dans les entretiens. Il exprime la volonté des Facultés Libres de l'Ouest d'être reconnues comme un établissement universitaire parmi d'autres et comme les autres, mais également d'afficher une unité que masque le pluriel de son appellation officielle et que limite la réalité de son fonctionnement et de son histoire. Placée durablement au centre de la stratégie de l'établissement, la formule permet de mesurer la trajectoire accomplie. Elle pose la question du fonctionnement interne des FLO, mais renvoie également à sa politique de partenariat, car «faire UCO» conduit à se demander avec qui le faire.

Le comité a constaté la solidité des liens entretenus par les FLO avec les territoires de l'Ouest, lieu naturel et historique de leur déploiement, avec les réseaux catholiques locaux, avec des publics, usagers ou clients potentiels, avec des employeurs et des collectivités, c'est-à-dire tout un tissu social et économique qui reste pour les FLO un socle fort. En revanche, si l'internationalisation est un objectif affiché et en partie réalisé dans le recrutement d'étudiants étrangers, l'établissement peine à atteindre cet objectif pour ce qui concerne la mise en place de partenariats académiques et le cursus international de ses étudiants. De plus, les FLO doivent veiller à la qualité du dialogue partenarial avec l'ensemble des établissements universitaires publics du Grand Ouest. Leur appui est essentiel pour un établissement qui ne peut délivrer de diplôme national que sous convention ; il est également nécessaire pour accompagner l'activité des chercheurs et répondre aux besoins et aux attentes de la vie étudiante. «Faire UCO» c'est le faire avec eux et non malgré eux.

S'agissant des missions de l'établissement, le chemin parcouru est notable : l'offre de formation, de plus en plus large, a intégré de nouvelles modalités d'enseignement ; les activités de recherche ont bénéficié de recrutements nombreux et de qualité ; les services et les procédures de gestion ont été professionnalisés. La structuration effective des activités de recherche ne constitue pas encore une véritable politique scientifique d'établissement, mais elle y tend. Doit-elle se prolonger par la création d'UPR ou par le développement de partenariats ciblés et pérennes, comme c'est le déjà le cas dans certains secteurs ? C'est à l'établissement de le décider, mais la deuxième perspective, qui n'est pas un frein, au contraire, à la structuration interne, paraît au comité plus sûre et doit être pensée dans le cadre des partenariats académiques plus globaux abordés plus haut. «Faire UCO», c'est également définir une politique de formation qui aille au-delà de la simple réactivité permettant d'ouvrir ou de fermer une formation, de saisir une possibilité qui s'offre ou de répondre à une demande d'intégration d'un nouveau site. C'est tendre à la même qualité de service aux étudiants sur tous les campus, quelles qu'en soient la taille et les ressources. Or, la relation de proximité permise par la taille des campus, comme l'implication et l'investissement très forts des personnels, atteignent leurs limites et peuvent susciter chez ces derniers lassitude et découragement. «Faire UCO», c'est enfin tendre partout à la même qualité de gestion et à l'homogénéisation des processus. L'existence d'associations de gestion totalement indépendantes les unes des autres et de tailles ou d'histoires très différentes, explique les difficultés, et parfois les impasses, auxquelles l'établissement se heurte pour monter en qualité et surtout pour créer une identité unique.

Le comité a constaté que cette problématique a été bien identifiée par les FLO et que des réponses institutionnelles ont été apportées. La réforme «facultaire» de 2014 avait incontestablement constitué un moment fédérateur dont les retombées positives se font encore sentir. D'autres initiatives ont contribué à l'homogénéisation des FLO : l'élargissement des instances de pilotage, le travail de communication, l'harmonisation de certaines procédures de gestion, l'intensification de la réflexion commune dans des comités de travail fédérateurs (la réflexion autour du SI et du choix d'ERP est exemplaire), le budget fédéral et les SIG. L'association Saint-Yves, qui, par sa taille, concentre l'essentiel des compétences et des moyens, joue dans cette dynamique un rôle fédérateur de tutelle et d'appui. Le comité estime que des résultats incontestables ont été obtenus. Mais pour piloter stratégiquement l'établissement et disposer de données globales mises au service d'une direction opérationnelle (et pas seulement académique), pour assurer une même qualité de service aux étudiants partout, pour instaurer avec l'ensemble des personnels regroupés au sein des FLO un dialogue social de qualité, nourri de données partagées, du chemin reste à faire. Les mutualisations ont apporté des réponses prometteuses ; les prolonger permettrait, sans remettre en question l'existence d'associations indépendantes, de faire, autour d'elles et avec elles, «une UCO» plus solidaire et plus homogène, au sein de laquelle les personnels, les compétences, les moyens, pourraient circuler et seraient plus efficacement mobilisés pour un projet commun. Dans ce cadre plus intégrateur, l'émergence éventuelle de nouvelles associations, en relation étroite avec tel ou tel territoire, ne serait plus un nouveau risque de cloisonnement ou de dispersion, mais un apport contribuant au bien commun.

## Les points forts

- Le fort ancrage territorial, ainsi que la relation de proximité et de confiance avec les partenaires socio-économiques.
- La solidité du socle fondateur (soutien des associations de gestion, tutelle ecclésiale, qualité des infrastructures).

- L'offre de formation, réactive, professionnalisante, ainsi que la qualité de l'encadrement et de l'insertion des étudiants.
- L'écoute et l'engagement des enseignants et des personnels administratifs en faveur d'une communauté étudiante dynamique et autonome.

## Les points faibles

- L'absence de tableaux de bord consolidés pour l'ensemble des FLO qui permettraient la mise en œuvre d'une politique globale d'établissement (RH – Immobilier – budget)
- L'organisation structurelle et statutaire qui ne favorise pas l'unité de l'établissement et induit des ruptures d'équilibre entre le campus d'Angers et les autres campus.
- Un sentiment d'appartenance (parmi les personnels et les étudiants) qui se décline par campus, mais peine à émerger au niveau de l'établissement.
- L'hétérogénéité des campus, source d'inégalité de traitement des étudiants, en particulier en matière de vie étudiante.

## Les recommandations

- Veiller à la bonne qualité des relations académiques, indispensables à la survie des formations et élargir la politique partenariale aux activités de recherche et à la vie étudiante.
- Poursuivre les réformes qui ont renforcé ces dernières années la cohésion et l'unité des FLO (la réforme facultaire – la mutualisation et la coordination entre les associations).
- Développer le pilotage partagé autour de la mise en place d'un SI sur les sujets structurants : RH, financier, immobilier, communication.
- Renforcer l'internationalisation, tout particulièrement la mobilité sortante encadrée
- Poursuivre la montée en puissance de la recherche (qualité des recrutements – mise en place d'une politique et d'un pilotage scientifiques – appui à la conduite de projets).
- Donner les moyens aux chercheurs, très mobilisés au service de l'établissement, et notamment aux plus jeunes, de renforcer leurs activités de recherche.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
Ad'AP	Agenda d'accessibilité programmée
ANR	Agence nationale de la recherche
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
AP	Assistance publique
AUF	Agence universitaire de la Francophonie

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BUT	Bachelor universitaire de technologie

### C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus

### D

DAF	Direction administrative et financière
DAV	Direction de l'audiovisuel
DDN	Direction du développement du numérique
DEG	Droit, économie, gestion
Devec	Direction des enseignements et de la vie étudiante et des campus
DFC	Direction de la formation continue
DGS	Directeur général des services
DI	Direction de l'international
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ED	École doctorale
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESA	European Space Agency - Agence spatiale européenne
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
EUR	Écoles universitaires de recherche

## F

FLE	Français langue étrangère
FR	Fédérations de recherche
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

Gis	Groupement d'intérêt scientifique
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

## H

H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IFEPSA	Institut de formation en éducation physique et en sport d'Angers/Les Ponts-de-Cé
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IMT	Institut Mines Télécom
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
IP	<i>internet protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRD	Institut de recherche pour le développement
I-Site	Initiatives-Science – Innovation –Territoires – Économie
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

Labex	Laboratoires d'excellence
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMU	Le Mans Université

## M

MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

## N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
-----	--

## O

ONR	Organismes nationaux de recherche
ORE	Loi orientation et réussite des étudiants

## P

P	(Master) professionnel
PACES	Première année commune aux études de santé
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RAE	Rapport d'auto-évaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFI	
RH	Ressources humaines

## S

S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SHS	Sciences humaines et sociales
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

## U

UA	Université d'Angers
UBL	Université Bretagne Loire
UE	Unité d'enseignement
UEB	Unité européenne de Bretagne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

## V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

# Observations du recteur



Rectorat

**Monsieur Pierre Glaudes**  
**Directeur du département d'évaluation**  
**des établissements**  
**HCÉRES**  
**2 rue Albert Einstein**  
**75013 PARIS**  
**[dir.etablissement@hceres.fr](mailto:dir.etablissement@hceres.fr)**

Angers, le 5 septembre 2022

LP - ASG/2022-600  
Vos réf. : PG/2022-171

Monsieur le Directeur,

C'est avec un très grand intérêt que nous avons pris connaissance du rapport définitif d'évaluation des FLO-UCO.

Nous tenons tout d'abord à remercier les membres du Comité d'experts, en tout premier lieu son Président, Monsieur Philippe BAUDORRE, pour la lecture faite de notre établissement UCO, une lecture objectivée et attachée à la compréhension et l'analyse de ses missions, de son organisation et de sa trajectoire.

Nous avons bien noté que les points forts, points faibles et recommandations énoncés en conclusion constituent des priorités à engager pour cette prochaine période quinquennale quand bien même ils n'épuisent pas l'ensemble des invitations de progrès mentionnées dans le corps du rapport. Ces véritables vecteurs et leviers d'évolution, dont l'équipe de direction de l'établissement se saisit déjà, seront partagés avec l'ensemble de la communauté UCO dès le début de cette année universitaire, comme cela avait été le cas pour la période précédente. Ils permettront ainsi à notre établissement de mieux inscrire les perspectives proposées et les limites à dépasser tant dans les orientations stratégiques, la gouvernance, le pilotage, le fonctionnement interne qu'à propos de la recherche, de la formation, de la vie étudiante, des politiques européenne et internationale de l'établissement et de ses campus.

Comme l'indique le rapport, notre établissement dispose « d'un référentiel interne fourni, précis et cohérent qui lui permet de se positionner clairement face aux interlocuteurs de différents niveaux avec lesquels il doit définir et justifier ses choix ». Aussi, nous poursuivrons la recherche et la mise en œuvre de solutions à apporter aux

questionnements identifiés par le Comité d'experts, notamment pour « Faire UCO ». Cette exigence d'unité et d'identité de notre établissement reste à mettre en regard de la diversité de ses territoires d'implantation. Elle interroge sur les partenaires avec lesquels l'opérer, qu'ils soient institutionnels, académiques, territoriaux, professionnels, de recherche, de formation, d'insertion ou encore de services aux étudiants. Nous inscrivons également ces solutions dans la démarche de renforcement de la convergence de fonctionnement des campus UCO, démarche engagée depuis deux périodes d'évaluation.

Avec le Comité, nous mesurons bien l'importance de la qualité des partenariats, en particulier ceux relatifs aux conventionnements avec les universités publiques, conditionnant les mises en œuvre de l'offre de formation, entre réponse à des demandes d'implantation et soutenabilité ; cette dernière renvoyant constamment à l'équilibre sans cesse à renouveler entre qualité académique et modèle économique. Si nous avons à chaque fois la volonté de rechercher les partenariats avec les universités publiques, leur conclusion s'avère parfois impossible. Notre mission d'enseignement supérieur privé et notre besoin de développement sont alors entravés face aux enjeux de complémentarité territoriale et à notre nécessaire autonomie. Concomitant de la politique de développement de l'établissement et de ses campus, la réalisation de partenariats locaux avec les universités publiques ne favorise donc pas toujours l'unité de fonctionnement et la visibilité de l'UCO. Il en est ainsi par exemple de la structuration effective de la politique scientifique de l'UCO. Entre association des laboratoires d'universités publiques et émergence d'Unités Propres de Recherche (UPR) en vue d'une évaluation par le Hcéres, le choix se fera nécessairement au cas par cas en fonction de notre capacité à porter l'offre de formation.

Dans la continuité de la précédente évaluation, le Comité signale bien que le chemin parcouru a été notable dans l'élargissement de l'offre de formation, dans l'intégration de nouvelles modalités d'enseignement, dans le recrutement en nombre et de qualité d'enseignants chercheurs, dans une professionnalisation des services et procédures de gestion. Il atteste également que des réponses institutionnelles ont été apportées et des « résultats incontestables » obtenus pour l'émergence d'*« une » UCO*.

Nous partageons cependant avec lui l'exigence d'une plus grande homogénéité de fonctionnement de notre établissement tout en étant attentifs à la prise en compte de la diversité des territoires. Il y a encore un chemin à parcourir pour une UCO plus homogène. Ce chemin devra engager d'une part la progression de la mise à disposition et de l'usage des outils partagés au service d'une politique globale d'établissement, la recherche d'un équilibre plus solide entre les différents campus assumant dans le même temps et à son juste rôle la dynamique fédératrice du campus d'Angers et de son association de gestion. D'autre part, ce chemin visera le renforcement du sentiment d'appartenance UCO à partir de celui de campus, les mises en œuvre de formation de qualité identique et de services analogues pour la vie étudiante à partir d'un cadre commun ou encore la mobilisation Inter campus des personnels, des compétences, des moyens autour du projet commun UCO permettant un dialogue social de qualité. En la matière, les initiatives et actions réalisées au cours de la période sanitaire constituent autant de voies méritant d'être poursuivies et enrichies.

Le Rectorat de l'UCO a pleinement conscience de la nécessaire prise en compte approfondie de l'ensemble du contenu du rapport, de ses attentes et exigences. Le texte nous invite à la poursuite de nos engagements et évolutions propres et singuliers dans le cadre de la démarche contractuelle et de notre contribution au développement de la mission de service public d'enseignement supérieur. La communauté UCO saura se mobiliser à cet effet tout au long de la prochaine période.

Je vous souhaite, Monsieur le Directeur, une bonne réception de ces observations et vous prie de croire en l'assurance de mes salutations les meilleures.

Laurent PÉRIDY  
Recteur



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation des Facultés Libres de l'Ouest a eu lieu du 16 au 18 novembre 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Philippe BAUDORRE**, professeur émérite des universités en littérature française, ancien vice-président du conseil d'administration de l'université Bordeaux-Montaigne.

Ont participé à cette évaluation :

- **Bénédicte CORVAISIER**, directrice générale du Crous Grenoble Alpes, ancienne DGS de la Communauté d'Université Grenoble Alpes.
- **Cathal de PAOR**, Directeur de la formation continue et du développement professionnel à la faculté d'éducation de Mary Immaculate College - Irlande.
- **Anne-Carole POIRIER**, étudiante (Villes et territoires) à l'université de Nantes; ancienne vice-présidente étudiante du conseil académique - Université de Rennes 1.
- **Florent POPILLE**, président de La Vigie Saint-Etienne.
- **Isabelle SUEUR**, professeure des universités (sciences de gestion) à La Rochelle Université, vice-présidente du conseil d'administration.

**Jean-Luc CLEMENT**, conseiller scientifique, et **Antoine BOURGET**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

**Évaluation des universités et des écoles**

**Évaluation des unités de recherche**

**Évaluation des formations**

**Évaluation des organismes nationaux de recherche**

**Évaluation et accréditation internationales**



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

[hceres.fr](http://hceres.fr) [@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_) [Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)