

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT CATHOLIQUE DE LILLE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
**VAGUE E**

Rapport publié le 09/09/2019



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Dominique Viriot-Barrial, Présidente du  
comité

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

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

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

## Sommaire

Sommaire .....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1/ Caractérisation du territoire.....	4
2/ Structuration de la coordination territoriale Lille Nord de France .....	4
3/ La FUPL.....	4
4/ Caractérisation de l'ICL.....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1/ Une identité forte reconnue territorialement, reposant sur des valeurs communes et de axes stratégiques partagés.....	6
2/ La stratégie de partenariats .....	8
a/ le partenariat dans le domaine de la santé.....	8
b/ Une politique de partenariat complexe avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur .....	8
c/ Une politique de partenariat riche avec les acteurs socio-économiques .....	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1/ Une organisation marquée par la complexité et l'hétérogénéité.....	9
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	10
a/ Un effort de l'ICL dans la cohérence des circuits de décision.....	10
b/ Une politique de la qualité en progrès mais à globaliser .....	10
c/ Un effort disparate dans la politique de communication.....	11
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	11
4/ Les grandes fonctions support réorganisées pour servir la stratégie.....	12
a/ Une stratégie financière issue du modèle économique de l'entreprise .....	12
b/ Une gestion des ressources humaines marquées par l'adhésion à des valeurs communes.....	13
c/ Un système d'information rénové et une offre en déploiement constant.....	14
d/ Une stratégie immobilière coordonnée.....	14
La recherche et la formation .....	16
1/ Une politique de recherche volontariste qui tarde à se développer.....	16
a/ Une volonté de l'ICL de développer une politique de recherche stratégique mais une recherche qui reste fragmentée .....	16
b/ Un pilotage volontariste mais des outils de suivi et d'analyse de l'activité recherche encore en développement .....	18
c/ Une animation de la recherche qui se veut à la fois verticale et horizontale mais nécessite une vigilance pour préserver l'équilibre et optimiser la pluridisciplinarité.....	19
d/ Un périmètre géographique des partenariats qui n'est pas encore stabilisé .....	20
2/ L'innovation au sein de la stratégie pédagogique portée par une réorganisation du cœur facultaire ICL20	
a/ Une gouvernance académique et pédagogique renouvelée à tous les niveaux .....	21

b/ Une offre large de licences et masters avec des spécificités pour un positionnement singulier dans l'offre de formation régionale soumis à des freins institutionnels.....	22
c/ Des pédagogies et écosystèmes innovants : un projet au cœur de l'ICL .....	23
3/ La documentation .....	24
La réussite des étudiants .....	24
1/ Les parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	24
a/ Un environnement intellectuel dynamique et foisonnant au service d'une offre de formation pertinente mais nécessitant un suivi plus formalisé.....	24
b/ Un accompagnement bien structuré du projet professionnel des futurs diplômés par des services dédiés compétents.....	25
c/ Une reconnaissance formelle inégale des engagements associatifs et d'intérêt général des étudiants.....	25
2/ La vie étudiante .....	26
Un cadre agréable, intégré à la vie locale et socialement dynamique au profit des étudiants de 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>e</sup> cycles .....	26
3/ La participation des étudiants à la gouvernance encore embryonnaire mais en développement.....	27
La valorisation et la culture scientifique .....	28
1/ De nombreux projets de valorisation qui associent les acteurs locaux, parfois difficiles à évaluer et diversement mis en valeur .....	28
2/ Des résultats de recherche à diffuser plus largement et une culture scientifique inégalement répartie.....	28
Les relations européennes et internationales .....	30
Une politique d'internationalisation bien maîtrisée reposant sur la réalité des synergies possibles.....	30
Conclusion .....	32
1/ Les points forts .....	32
2/ Les points faibles .....	32
3/ Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	34
Observations du président-recteur .....	36
Organisation de l'évaluation .....	39

# Présentation de l'établissement

## 1/ Caractérisation du territoire

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France composée de cinq départements. La coordination territoriale assurée par la Comue Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupe des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais<sup>1</sup>, étendu sur 12 414 km<sup>2</sup>, est, hors Ile-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine. L'économie de ce territoire, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé par rapport à la moyenne nationale. Le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine (11,4 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale<sup>2</sup>). Pour l'année 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille.

## 2/ Structuration de la coordination territoriale Lille Nord de France

En octobre 2018, la Comue LNF regroupe 9 membres : l'université de Lille ; l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) ; l'Université du littoral Côte d'Opale (Ulco) ; l'université d'Artois ; l'école centrale de Lille ; l'Institut Mines Télécom Lille Douai ; la Fédération Universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) dont l'Institut catholique de Lille (ICL) est membre ; le CNRS et l'Inria. La Comue comprend en outre cinq membres associés : l'Institut Pasteur de Lille ; l'Ensap ; l'école supérieure de musique et de danse Nord de France ; l'Institut régional du travail social Hauts de France ; *Skema Business School*. Les établissements membres de la Comue LNF accueillent, en 2016, 116 297 étudiants en formations universitaires<sup>3</sup>. Les établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) membres de la Comue LNF comprenaient en 2017, 11 493 personnels<sup>4</sup>, dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 personnels Biatss.

Les projets dans le cadre du programme investissement d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le Pres puis par la Comue LNF. A la suite de l'échec de la candidature à l'action Initiative d'excellence (Idex), le projet d'Initiative science innovation territoires économie (Isite) intitulé « Université Lille Nord-Europe » (ULNE) et labellisé en février 2017 a été porté par la fondation partenariale ULNE dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. L'Isite ULNE<sup>5</sup> fédère 14 membres fondateurs<sup>6</sup> et 13 partenaires<sup>7</sup>. Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'Isite ULNE représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

A l'issue du processus d'élaboration, une dépêche AEF, en date du 19/03/2019, a été publiée, annonçant que les membres fondateurs de la Comue ont décidé le 4/03/2019 d'engager un processus devant conduire à l'extinction de la Comue.

## 3/ La FUPL

Créée en 1973 sous la forme juridique d'une association à but non lucratif, la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille a pour mission de rassembler les établissements d'enseignement supérieur privés de toutes disciplines et les établissements de soin qui ont émergé depuis plus d'un siècle autour de l'Institut catholique de Lille, premier établissement fondé en 1875. Elle compte comme membres l'ICL avec ses facultés, hôpitaux et établissements de soin (centre Féron Vrau), trois écoles d'ingénieurs et de management labellisées Eespig<sup>8</sup> depuis 2015<sup>9</sup> et regroupant plus de 2000 étudiants (Edhec, Yncrea Hauts-de-France, leseg),

<sup>1</sup> Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues du diagnostic territorial (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater) Comue Lille Nord de France de juin 2018.

<sup>2</sup> Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

<sup>3</sup> Y compris, les étudiants de la FUPL en formations universitaires et de l'IMT (source : tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri).

<sup>4</sup> Fiche de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri.

<sup>5</sup> Source : site internet Isite ULNE.

<sup>6</sup> Université de Lille ; École centrale de Lille ; ENSCL ; Ensait ; IMT Lille Douai ; Ensap de Lille ; Ensam campus de Lille ; ESJ Lille ; IEP Lille ; CNRS ; Inserm ; Inria ; Centre hospitalier régional universitaire de Lille ; Institut Pasteur de Lille.

<sup>7</sup> KU Leuven, FUPL, Centre Oscar Lambret, Université d'Artois, Université du Littoral Côte d'Opale, l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, SKEMA Business School, IFSTTAR, ONERA, IFREMER, INERIS, Région Hauts de France, Métropole européenne de Lille.

<sup>8</sup> Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

cinq autres écoles dont certaines ont le label Eespig (ICAM, ESPAS-ESTICE, ISTC, IKPO, IFP), une bibliothèque universitaire, un établissement de service aux étudiants (santé, logement, restauration, sport) ainsi que des lycées proposant des formations supérieures (CPGE, BTS) comme membres associés. La FUPL est aussi membre fondateur de la Comue Lille Nord de France.

L'ensemble du périmètre de la FUPL se caractérise aujourd'hui par les éléments chiffrés suivants<sup>10</sup> : 31 000<sup>11</sup> étudiants dont 24 000 dans la métropole lilloise, 8 930 salariés dont 4 860 permanents, 1 500 lits de soin et de « prendre soin » (hôpitaux – EHPAD – HAD), 15 unités et instituts de recherche, dont 2 UMR et 3 équipes d'accueil (EA) en cotutelle, 1 EA en propre et 1 délégation à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI), 750 M€ de budget annuel consolidé des établissements de la fédération<sup>12</sup>. Elle représente 20 % des étudiants de la région Hauts-de-France.

## 4/ Caractérisation de l'ICL

Affilié à l'Union des établissements d'enseignement supérieur catholique (UDESCA) et créé, suite à la loi du 12 juillet 1875 relative à la liberté de l'enseignement supérieur, à l'initiative du patronat chrétien local, l'ICL est un établissement privé confessionnel d'enseignement supérieur et de recherche. L'ICL est une structure associative classique, avec un conseil d'administration (CA) composé d'administrateurs bénévoles cooptés et de droit. Il développe une activité de formation initiale et continue articulée avec le territoire des Hauts-de-France et une activité de recherche, en contribuant au service public de l'enseignement supérieur et de recherche et a obtenu le label d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig).

Les activités de l'ICL se structurent autour de deux grands secteurs. Le premier est identifié sous le sigle ICL Santé-social. Ce secteur est constitué de deux ensembles qui travaillent en étroite collaboration : des établissements hospitaliers et médico-sociaux comprenant plusieurs ensembles et des établissements « enseignement supérieur et recherche » (ESR), des écoles paramédicales, une école de travail social, l'Institut social de Lille (ISL), et enfin une faculté de médecine et de maïeutique (FMM) qui a la particularité d'appartenir aux deux secteurs. Le second secteur dénommé ICL-ESR correspond au périmètre de l'Eespig, l'entité membre de la FUPL qui fait l'objet du présent rapport d'évaluation de la vague E.

Ce périmètre est composé des établissements de l'association ICL regroupés en trois pôles :

- les facultés au sens large du terme<sup>13</sup>, qui représentent un ensemble, bien que composé d'éléments de tailles différentes (faculté de droit, faculté de médecine et de maïeutique, faculté de gestion, économie et sciences, faculté de lettres et sciences humaines, faculté de théologie, *European School of Political and Social Sciences-Espol*, issue de la faculté de droit, Institut supérieur d'expertise et d'audit-ISEA, issu de la faculté de gestion, économie et sciences, et Ecole 360 – *Innovation & Design Thinking*) ;
- les écoles relevant du secteur santé appelées établissements secondaires (groupement des écoles santé-social – GESS, réunissant ISL et IUSS, IFsanté) ;
- et enfin les établissements associés érigés en association loi 1901 avec convention de délégation pédagogique et coopération renforcée : Institut des stratégies et des techniques de communication-ISTC, École supérieure privée d'application des sciences-Espas, *International business school-ESTICE*, ICM.

En nombre, l'ICL périmètre Eespig représente 9 237 étudiants en 2017-2018, nombre en constante augmentation ; 1 416 salariés (dont 197 enseignants permanents, 362 administratifs, 857 chargés d'enseignement et neuf ecclésiastiques)<sup>14</sup>. Les locaux dont dispose l'ICL représentent 115 000 m<sup>2</sup> Shon.

Depuis la nouvelle structuration de la FUPL, l'ICL-ESR adhère à la FUPL sous une entité unique, établissement membre de la FUPL. Il représente un peu moins de la moitié du budget global non consolidé de la Fédération (400 M€ sur 750 M€) dont 60,5 M€ pour ICL-Facultés et 73,9 M€ pour le périmètre Eespig hors santé.

Pour cette évaluation, le comité a privilégié l'analyse des aspects qui lui permettent de répondre aux interrogations de l'ICL, à l'appui des documents fournis pour la présente évaluation et des entretiens réalisés. Le comité d'évaluation a choisi en conséquence de porter une attention particulière aux cinq points suivants, à travers les critères de l'évaluation institutionnelle du Hcéres : le positionnement dans le contexte territorial en pleine mutation, que ce soit dans le cadre de la FUPL ou dans le cadre de l'évolution de la Comue ; la

<sup>9</sup> Bulletin officiel n°30 du 23 juillet 2015.

<sup>10</sup> Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE,) de la FUPL, p. 3.

<sup>11</sup> Derniers chiffres donnés sur le site de la FUPL.

<sup>12</sup> RAE de la FUPL, p. 3.

<sup>13</sup> Tels qu'ils apparaissent sur le site Internet « les Facultés de l'Université catholique de Lille », <https://lesfacultes.univ-catholille.fr/fr/tous-les-etablissements>.

<sup>14</sup> Rapport d'autoévaluation de l'ICL, pp. 6 et 14.

soutenabilité et l'avenir des formations liées aux jurys rectoraux et au maintien des conventions avec les universités publiques ; la volonté de développement de la recherche se heurtant à des freins institutionnels marquants ; les choix stratégiques de la politique de l'établissement à l'international ; la soutenabilité financière et matérielle de l'ensemble des projets dans le cadre d'une structure ayant opté pour un modèle économique entrepreneurial et confrontée à une volonté de mixité sociale.

## Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

Il convient de préciser que, pour mener son travail d'analyse, le comité s'est fondé entre autres sur le rapport d'autoévaluation (RAE). Le RAE fourni par l'Institut catholique de Lille décrit de manière précise les priorités stratégiques de l'établissement mises en œuvre dans le contrat écoulé et décline de manière exhaustive l'organisation ainsi que l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs prioritaires. Or, ce dernier, s'il constitue un travail sérieux, présente deux écueils. Le premier réside dans le fait qu'il se définirait plus comme un rapport d'activité de qualité manifeste mais non comme un réel rapport d'autoévaluation, dans la mesure où il n'a pas eu pour vocation, comme l'exige un rapport d'autoévaluation, de présenter l'analyse des forces et les faiblesses dans les différentes activités. Cela a conduit à obtenir un certain nombre de renseignements dans le cadre des entretiens qui sont donc souvent cités comme support des développements. Le second écueil réside dans la difficulté qu'ont rencontrée les membres du comité de faire la part réelle des activités qui sont soutenues par la FUPL et celles relevant de l'ICL, remarques qui sont donc communes avec celles du rapport Hcéres portant sur la FUPL.

### 1/ Une identité forte reconnue territorialement, reposant sur des valeurs communes et de axes stratégiques partagés

Les valeurs de l'établissement sont définies, connues et partagées en son sein puisque l'ICL fonde son action dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche sur la base des valeurs humaines et chrétiennes qui l'animent depuis son origine<sup>15</sup>. Au terme des entretiens, le comité a pu confirmer que ces valeurs sont partagées tant par les personnels que par les partenaires socio-économiques. Elles s'illustrent par un engagement au service de tous, l'innovation et l'efficacité pédagogiques ainsi qu'une ambition d'ouverture internationale. Les missions de l'ICL sont clairement définies comme étant celles de la formation et de la recherche, et les activités déployées s'y réfèrent de manière explicite dans le cadre de documents<sup>16</sup>. Le tout s'inscrit aussi *a priori* dans le cadre de la recherche d'une mixité sociale que son modèle économique pourrait quelque peu compromettre et qui est un point d'achoppement fort avec les universités publiques. Quatre points marquants apparaissent comme les vecteurs d'identification de l'ICL. Le premier s'inscrit dans l'innovation pédagogique et le numérique avec la création d'un campus numérique. Le second s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociétale puisqu'est prévu un campus avec une cible zéro carbone à huit ans, en interaction avec les habitants : un des quartiers les plus innovants du Nord de l'Europe en matière écologique, tant sur le plan technique (bâtiments démonstrateurs, *Smart Grids*) qu'en matière d'innovation sociotechnique avec le projet Live Tree<sup>17</sup>. Le troisième point réside dans une approche éthique, voire humaniste, qui a conduit l'ICL à favoriser le développement pourtant compliqué d'une faculté de théologie et d'une approche plus scientifique au travers de programmes tels que ceux portés par ETHICS. Le quatrième axe présenté comme primordial par l'ICL concerne la recherche qui semble atteindre un résultat beaucoup plus modeste.

L'établissement s'est appuyé sur une analyse partagée pour définir son positionnement constaté au début de la période de référence et son positionnement visé pour le terme de cette période dans son environnement territorial, national et international puisque le programme du mandat « Osons l'espérance » pour 2017-2022, faisant suite au programme « Osons la confiance », a permis l'émergence d'une culture participative et de mobilisation des collaborateurs<sup>18</sup>. L'ICL a matérialisé cette volonté d'efforts participatifs dans des « Ateliers du mandat », qui ont fédéré les équipes enseignantes et administratives, et par une publication, les « Cahiers du mandat », qui a permis de s'approprier les buts du projet mais aussi de proposer les premières pistes d'action, le tout en favorisant constamment l'échange. Si le comité a pu percevoir, à travers les entretiens, une réelle adhésion de la communauté, il recommande de favoriser l'association des étudiants dans cette démarche mais aussi des personnels non permanents comme les vacataires au demeurant nombreux. Chacune des

<sup>15</sup> RAE, p. 3.

<sup>16</sup> RAE, programme « Osons la confiance », programme « Osons l'espérance ».

<sup>17</sup> Lille Vauban-Esquermes en transition énergétique, écologique et économique.

<sup>18</sup> RAE, p. 7.



orientations stratégiques de l'ICL a été développée de manière claire et lisible dans le cadre de programmes<sup>19</sup> sous la seule réserve qu'ils sont bien souvent communs à l'ICL et à la FUPL. Les orientations stratégiques pour la période 2012-2017 « Osons la confiance » ont eu pour particularité de s'articuler avec les objectifs du contrat du site Comue Lille Nord de France signé avec le Mesri pour la période 2015-2019 avec trois objectifs majeurs : poursuivre un dispositif de formation de grande qualité, investir dans le développement de la recherche, contribuer à la politique de site. Si deux de ces objectifs se sont matérialisés par la réussite de projets mais aussi par une dynamique marquante, l'objectif concernant la recherche semble être marqué par une certaine réserve. Le programme « Osons l'espérance » vise un certain nombre d'objectifs dont la majeure partie ont été menés à terme : développer une offre de formation comportant des éléments de différenciation et intégrant fortement les perspectives d'insertion économique des étudiants, développer un accélérateur d'innovation arrimé aux facultés, construire une stratégie internationale à l'échelle des facultés. Tout comme dans le cadre du programme précédent, le premier axe qui apparaissait comme l'axe principal du projet : renforcer et valoriser efficacement la recherche dans les facultés et y associer le développement des masters (poursuivre sa restructuration pour atteindre les masses critiques), mérite une réflexion approfondie de la part de l'ICL dans une remise à plat des moyens et objectifs potentiellement tenables.

La refonte stratégique des statuts de la FUPL a permis de rationaliser l'adhésion des membres à cet établissement et de faire du cœur facultaire de l'ICL un ensemble plus homogène et permettant une représentation plus efficace de l'ICL au sein de la FUPL. Cette appartenance à la FUPL s'inscrit dans la volonté de participer à la coordination territoriale au niveau de l'enseignement supérieur dans la mesure où la FUPL est membre fondateur de la Comue. Cette participation de l'ICL-Facultés à la FUPL a permis à ce dernier ensemble de participer à un certain nombre de projets portés en commun avec des partenaires publics, comme par exemple le projet Prélude porté conjointement par l'ICL et l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis. Pourtant, deux problématiques émergent. Le positionnement de l'ICL par rapport à la FUPL entraîne un certain nombre de confusions déjà évoquées dans le précédent rapport Aères<sup>20</sup>. Si la refonte stratégique créant un cœur facultaire a été bénéfique dans le cadre de la représentation de l'ensemble des facultés au sein de la FUPL, elle maintient *a priori* la confusion entre l'ICL et la FUPL. Cette confusion se traduit tant dans le cadre des missions attribuées aux personnes que des services qui se chevauchent sur les mêmes périmètres. Cette confusion pourrait aussi avoir un impact plus ou moins prégnant sur le sentiment d'appartenance respectif de chacun des membres de la Comue. Si financièrement la participation de l'ICL est manifestement importante (ceci étant lié au nombre d'étudiants plus important que les autres membres), il conviendrait que cette confusion n'impacte pas la place respective de chacun des membres.

Il est mis en évidence dans le RAE une tension financière lors du programme 2012-2017 (une réduction des moyens dont une baisse de la subvention de l'État, des investissements humains et techniques correspondant à la « révolution numérique et pédagogique » du premier mandat). Le programme pour la période 2017-2022 dénommé « Osons l'espérance » est marqué par une volonté de l'ICL de maîtriser financièrement une situation qui a été délicate en 2012 en optant pour une capacité d'investissement à partir, notamment, des ressources propres par le biais d'un *business plan* ICL-ESR reposant en partie sur une politique de réponse à appels à projets qui sous-tend un fort investissement de la part des équipes enseignantes en particulier.

**Le comité recommande à l'ICL, membre important de la FUPL, d'être vigilant quant à l'évolution du positionnement de la FUPL dans le panorama de l'enseignement supérieur. En effet, le statut actuel de la Comue d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) ne paraît plus adapté et la Conférence régionale des présidents d'université (CRPU), mise en place pour entamer une réflexion sur l'avenir de la structuration de l'enseignement supérieur, s'interroge sur l'existence d'une structure souple de pilotage pouvant assurer une coordination plus efficiente et plus équilibrée. Or, si la FUPL n'est pas associée à ce remaniement de la structure de l'enseignement supérieur, cela va rendre plus difficile les rapports entre les établissements de l'ICL et les universités publiques alors que les freins institutionnels sont déjà forts.**

**Le comité recommande également de clarifier les champs de compétences entre la FUPL et l'ICL, ce qui permettra d'asseoir la nécessité d'une réelle autonomie entre les deux institutions.**

**Le comité recommande également de bien mettre en exergue ce qui compose l'entité ICL-Facultés ou ICL-ESR qui est aussi complexe à déterminer puisque les informations données par le site, le RAE de l'ICL et le RAE de la FUPL n'indiquent jamais la même composition.**

**Le comité recommande enfin de poursuivre dans la voie d'une soutenabilité financière par le développement d'une politique de projets.**

<sup>19</sup> Programme « Osons la confiance » 2012-2017 et programme « Osons l'espérance » 2017-2022.

<sup>20</sup> Aères, 2014, rapport d'évaluation de l'ICL, p. 9.



## 2/ La stratégie de partenariats

### *a/ le partenariat dans le domaine de la santé*

Le lien entre le secteur santé-social (non objet de la présente évaluation) et l'ICL-ESR s'articule de façon cohérente et exhaustive au sein d'une faculté de médecine et de maïeutique et d'établissements secondaires (formant pour l'Ifsanté aux métiers d'aides-soignants, d'infirmiers, de puéricultrices, de cadres de santé ; et pour l'Institut social de Lille au travail social). Cette formation est adossée à des établissements hospitaliers et médico-sociaux rattachés à l'ICL, qui participent de façon conséquente à l'offre de soins du territoire. Il existe en outre, dans le périmètre ICL, des écoles associées qui forment aux biosciences (Espas) et à la communication médicale (ICM).

La FMM est liée par convention à la faculté de médecine de Lille (CHU) pour le volet de la diplomation et cette convention fonctionne de façon d'autant plus harmonieuse que beaucoup d'enseignants-chercheurs de la FMMICL viennent du CHU, ce qui est en particulier le cas de l'actuel doyen de la FMM. Par ailleurs, la FMM fonctionne pour sa dimension hospitalo-universitaire en lien avec le GHICL pour la partie de la formation qu'elle assure. Ceci aide à poursuivre au moins en théorie des collaborations interdisciplinaires. En revanche, il n'existe pas d'enseignements partagés, et pour le 2nd cycle, les étudiants effectuent leurs stages dans les établissements hospitaliers adossés à leurs facultés respectives. Les Instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) et les écoles de puéricultrices de l'ICL et du CHU sont également administrées de façon indépendante. Le comité s'interroge sur les limites de cette indépendance. Elle pourrait en effet par exemple générer des problèmes de régulation régionale dans certaines filières. En outre, au moment où les métiers de santé vont évoluer (en particulier avec le déploiement des infirmières de pratique avancée), il serait dommage que les deux composantes ne mettent pas à profit, d'une façon ou d'une autre, leurs éventuelles complémentarités car cette coexistence, à l'échelle d'une subdivision, de deux établissements ayant leurs spécificités, est unique sur le territoire.

La gouvernance et le pilotage des liens enseignement-recherche-soin à l'ICL tranchent avec ceux qui prévalent dans l'enseignement supérieur public et paraissent assez complexes. D'une part, le tout fonctionne comme un bloc « CHU » à l'ICL, alors qu'ailleurs il existe une séparation plus nette et donc une forme d'indépendance (CH et U). D'autre part, il existe à l'ICL une multitude de commissions ou structures de pilotage (comité de coordination hospitalo-universitaire, comité de pilotage recherche médicale ou COPIRM, direction de la recherche médicale en lien avec le COPIRM, institut fédératif de recherche, commission médicale d'établissement) dont certaines sont présidées par la même personne, ou ont été supprimées du Code de la santé publique, ou dont les rôles semblent parfois se superposer ou entrer en collusion.

**Le comité invite l'établissement à s'assurer qu'il est en mesure d'évaluer, en toute indépendance, le fonctionnement de ce lien enseignement-recherche-soin. Le comité encourage également l'établissement à structurer ou faciliter une synergie entre son secteur santé-social et des laboratoires labellisés. Celle-ci pourrait, par exemple, porter sur une recherche translationnelle (pour ce qui ne relève pas des sciences humaines) ou une recherche qualitative (pour ce qui touche aux sciences humaines).**

### *b/ Une politique de partenariat complexe avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur*

Le positionnement à l'égard des autres acteurs de l'enseignement supérieur met en avant des liens complexes entre l'ICL et les universités publiques, liens qui impactent fortement le développement de l'établissement tant au niveau de la formation que de la recherche. En effet, les établissements Eespig, ne pouvant délivrer leurs propres diplômes, sont tributaires des conventions qu'ils signent avec les universités publiques ou de jurys rectoraux qui ne seront admis qu'en cas de refus de conventionnement par les précédentes. Le problème est aussi marquant dans le cadre de la recherche puisque les laboratoires ne sont pas, sauf procédure particulière, labellisés, que l'ICL n'a pas obtenu de rattachement des doctorants à une école doctorale et que les enseignants-chercheurs (EC) sont obligés d'être rattachés à un centre de recherche labellisé. L'insertion dans le cadre de la Comue avait été dans ce sens assez porteur puisque cela a permis, en lien avec des établissements publics, en particulier l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, de porter des projets fédérateurs en termes d'innovation pédagogique comme Prélude. Or, le RAE ainsi que les entretiens ont mis en exergue des relations complexes allant jusqu'à remettre en cause les conventions initialement signées, obligeant l'ICL à trouver des partenaires académiques hors territoire, comme avec l'université de Toulouse. Cette problématique sera d'autant plus prégnante dans l'hypothèse d'une évolution de la structuration de l'ESR sans participation de l'ICL via la FUPL à la nouvelle structure qui sera amenée à remplacer la Comue qui maintenait un lien conséquent avec les autres établissements.

Le comité, tout en reconnaissant les difficultés inhérentes et compréhensibles entre des institutions dont le modèle économique est très différent, recommande à l'ICL de persévérer dans la recherche de liens avec les universités publiques afin de construire des relations fondées sur l'échange, la transparence et la complémentarité, afin que l'ICL ne soit pas obligé, de manière un peu factice, d'entretenir des liens avec des universités situées hors de son périmètre territorial.

### *c/ Une politique de partenariat riche avec les acteurs socio-économiques*

L'insertion de l'ICL dans le tissu socio-économique est sans conteste une réussite. Le positionnement de l'ICL tient compte des stratégies régionales en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation puisqu'il coopère activement à la politique de site. Il s'inscrit par son histoire, dans le tissu urbain de la capitale régionale et le lien constant avec le tissu économique régional puisque les collectivités locales, régionales et départementales sont, à ce titre, des partenaires privilégiés et anciens de l'ICL.

Les partenaires du monde économique et des collectivités locales participent à la gouvernance de projets importants menés en commun, comme le programme Live Tree, la chaire « Éthique et transhumanisme », ou encore le « Pool bancaire » annuel sur le suivi des orientations stratégiques du mandat. Ce partenariat est fortement développé au niveau de la FUPL<sup>21</sup> et de l'ICL. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre le partenariat riche avec le monde socio-économique en renforçant les opportunités d'association sur les projets et en institutionnalisant au maximum ces partenariats afin de ne pas les rendre tributaires de seuls liens personnels ou de contextes politiques.**

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1/ Une organisation marquée par la complexité et l'hétérogénéité

Pendant la période d'évaluation, l'ICL a entrepris une réorganisation de ses unités. L'établissement est maintenant organisé en trois grandes entités qui regroupent des facultés, des écoles et des instituts de formation<sup>22</sup>. Cependant, l'organisation des campus reste complexe en ce qu'elle intègre un cœur facultaire, des écoles et d'autres établissements avec des conventions de coopération pédagogique. Cette structuration manque quelquefois de cohérence et met en avant une dichotomie entre un cœur facultaire qui a l'air très actif et d'autres composantes plus disparates. L'organisation favorisant le regroupement des facultés peut apparaître comme bénéfique mais crée de ce même fait une scission avec les autres composantes, y compris les établissements secondaires qui, recevant un financement du conseil régional, doivent rester autonomes afin de différencier ces fonds et ceux de l'ICL comme cela a été mis en avant dans les entretiens. Au cours des entretiens a été évoquée l'opportunité de restructurer l'ICL en faisant entrer les écoles dans l'ensemble ICL-Facultés ou ICL-ESR comme vu précédemment.

L'organisation interne de l'ICL, et plus spécifiquement son organigramme, repose assez classiquement sur la structure juridique associative des établissements Eespig. L'ICL s'appuie sur une organisation notablement centralisée permettant une cohérence dans la mise en place de sa stratégie. L'établissement est dirigé par un président-recteur nommé pour une durée de cinq années par le CA de l'association. Il convient de remarquer que la même personne occupe le poste de recteur de l'ICL et celui de président de la FUPL, dénommé « président-recteur ». Le CA est composé de membres de droit et de membres cooptés intéressés par le développement de l'ICL et dont la mission est à la fois de représenter les entités et de proposer les arbitrages après une instruction des questions par des allers-retours entre les services plus opérationnels. Le président-recteur est entouré d'une équipe en charge d'administrer l'association dont la nomination des membres se fait *intuitu personae* mais qui apparaît fortement motivée. Les dossiers transversaux à l'ICL (recherche, affaires académiques et vie étudiante, responsabilité sociétale, relations internationales, etc.) sont pris en charge par des vice-recteurs ou des doyens délégués nommés par le président-recteur pour la durée du mandat. La complexité liée au cumul des missions entre l'ICL et la FUPL déjà relevée dans le cadre du rapport Aéres<sup>23</sup> reste d'actualité. Seule la direction des entités de formation et de recherche répond à un schéma assez classique puisqu'elle est assurée par des doyens élus pour une durée de trois années pour les facultés, par des directeurs pour les écoles et laboratoires de recherche. La plupart des doyens ou directeurs sont assistés dans leurs missions par un secrétaire général.

**Le comité recommande de bien mettre en exergue l'apport de cette association à ses différents membres et la place respective de tous ces établissements au sein de l'ICL puisqu'ils apparaissent ensemble dans le label**

<sup>21</sup> Rapport d'évaluation FUPL, Hcéres, vague E, 2018-2019.

<sup>22</sup> RAE, p. 6.

<sup>23</sup> Aéres, rapport d'évaluation de l'ICL, p. 9.

Eespig et ce dans une prochaine perspective de restructuration interne de l'ICL et afin d'unifier la représentativité de tous les membres.

S'il reconnaît le véritable investissement de l'ensemble des personnels, le comité recommande de limiter au maximum la confusion entre les fonctions liées à l'ICL et celles liées à la FUPL.

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

### *a/ Un effort de l'ICL dans la cohérence des circuits de décision*

L'ICL a pris en compte l'évolution des missions et des orientations stratégiques pour faire évoluer de manière cohérente ses instances de gouvernance. L'équipe du président-recteur (EPR) s'est élargie à dix membres, intégrant les dimensions « international » et « recherche », ainsi que celle relevant des fonctions de soutien « gestion des instances » et « recherche de financements » (mécénat). L'ICL a favorisé une meilleure circulation de l'information, devenue indispensable au modèle économique mais aussi au processus de décision.

Le conseil de direction, composé des vice-recteurs, des doyens et directeurs des facultés, a élargi son champ de compétences ; il s'érige dorénavant en comité d'investissements et de recrutements pour un meilleur partage des enjeux respectifs et une plus grande responsabilisation des enjeux de l'établissement.

Le conseil de gestion, animé par le directeur général des services et composé des secrétaires généraux des facultés et directions des fonctions supports, assure la mise en œuvre de la politique de l'ICL sur le plan opérationnel et est force de proposition pour améliorer les processus et le modèle économique.

Un progrès marquant dans le domaine de la démocratie interne et le dialogue social permettant aux différentes catégories du personnel et aux étudiants de participer aux structures et aux processus de gouvernance est prégnant au niveau de chaque faculté, en particulier pour associer les étudiants à la vie de l'établissement (par exemple, le parlement des étudiants de la faculté de droit ou les assises des étudiants de la faculté des lettres et sciences humaines). Au niveau de l'ICL même, les étudiants ne participent pas statutairement aux instances de gouvernance de l'ICL (commissions, conseils) mais à celles de la FUPL. Le comité recommande de développer leur participation au niveau de l'ICL dans la mesure où les entretiens ont pointé son insuffisance.

À destination des personnels, en complément des informations diffusées périodiquement par mail, des événements sont organisés régulièrement pour échanger avec les équipes de l'ensemble des composantes de l'ICL : assemblées générales, événements fédérateurs autour des orientations stratégiques. L'établissement anime un dialogue social au travers de ses instances statutaires et de dispositifs *ad hoc* au cours de la période 2012-2017, qui se veut un lieu de dialogue et de démocratie, notamment au travers des actions proposées pour faciliter la compréhension des personnels du fonctionnement et des enjeux de l'établissement. L'ICL a également mis en œuvre pour les instances représentatives du personnel, sur le fondement des ordonnances Macron, le comité social et économique. Comme on l'a vu, l'ICL a favorisé la construction du projet en y associant l'ensemble du personnel tant dans l'opérationnel que dans le cadre des instances et la volonté d'informer en continu les personnels sur l'état d'avancement induit par l'équipe dirigeante de dresser un bilan annuel des réussites et échecs permettant une réactivité importante.

Le développement de la politique en matière de responsabilité sociétale s'est traduit par la nomination d'un vice-recteur en charge de la responsabilité sociétale en 2014 et par un investissement fort dans une politique de développement durable.

**Le comité recommande de poursuivre dans la voie du dialogue social envers tous les acteurs, qui a été un véritable vecteur de l'adoption des lignes directrices de la nouvelle gouvernance, et de poursuivre dans la voie de la responsabilité sociétale tant en ce qui concerne l'environnement que la parité homme-femme<sup>24</sup>.**

### *b/ Une politique de la qualité en progrès mais à globaliser*

Selon le RAE<sup>25</sup>, La politique de qualité se traduit par l'organisation des processus qui ont pour objet le contrôle à la fois de la normativité dans tous les aspects des activités de l'établissement, comme par exemple les exigences liées aux appels d'offres et à la mise en concurrence, mais aussi en matière d'exercice professionnel. Au niveau des ressources humaines, un processus de *workflow* a été mis en place en vue d'améliorer le processus d'accueil des nouveaux salariés. De plus, un certain nombre de services se sont dotés

---

<sup>24</sup> Annexes « bilan social 2017 ».

<sup>25</sup> RAE, p. 16.

de procédures de suivi informatique (services informatiques, une plateforme marketing recensant chaque événement mise en œuvre dans le but d'évaluer la pérennité des actions). Une enquête de satisfaction est systématiquement menée pour évaluer et contrôler la pertinence dans le but d'améliorer la satisfaction des futurs étudiants et des familles.

Pourtant, le traitement de la question de la démarche qualité reste en suspens. De façon paradoxale, le choix a été délibérément fait, par le président-recteur, de ne pas déployer un dispositif qualité de certification formalisé alors que la méthode de travail préconisée au quotidien, les commandes d'indicateurs, les *process* d'interrogation et de réécriture déjà mis en place constituent l'essentiel de la démarche. Seule la politique qualité en particulier à l'égard des étudiants semble être assez aboutie (enquête annuelle d'évaluation des enseignements, enquête annuelle de satisfaction des étudiants, évaluation des actions de formation continue), mais la façon dont les mesures correctives sont mises en place n'est ni explicite ni cadrée.

**Considérant que le projet stratégique a désormais produit ses premiers résultats, et que les esprits sont prêts à cette nouvelle étape, le comité invite l'établissement à s'engager dans un dispositif global et piloté de la qualité. Le comité recommande en particulier dans les domaines dans lesquels existe une amorce de démarche qualité de mettre en exergue la prise en compte de mesures correctives suite à ces démarches évaluatives.**

### *c/ Un effort disparate dans la politique de communication*

Sur le plan fonctionnel, l'ICL a voulu soutenir sa politique de communication par la création d'une direction marketing opérationnel et communication avec trois grandes fonctions : l'accueil - information - orientation (dit *Front Office*) ; la communication externe - marketing opérationnel ; et la communication interne. La fonction marketing opérationnel de l'établissement est largement développée et coordonne les actions avec les différentes facultés et écoles en synergie et en assurant l'organisation d'actions à destination des étudiants (comme la formation des ambassadeurs étudiants), ou encore la coordination des salons régionaux et nationaux. On peut cependant remarquer que cette politique se fait une fois encore surtout au niveau de la FUPL.

La communication interne est marquée par un réel progrès qui se matérialise en premier lieu à l'égard des étudiants par l'existence d'un *Front Office*, point de convergence de tous les services et des facultés renforçant la qualité de l'accueil des étudiants. Mais l'ICL a aussi réalisé une véritable avancée dans le cadre de la communication interne à l'égard des personnels sous diverses formes : livret de bienvenue des enseignants ; *newsletters* internes pour diffusion des avancées stratégiques des projets ; cérémonie des médailles destinée à la mise à l'honneur des collaborateurs ; événement fédérateur annuel autour de l'appropriation des orientations stratégiques ; création d'une plateforme interne collaborative « Y.O.D.A. » à la rentrée 2018 dédiée aux 570 salariés permanents. Cependant le comité constate le manque d'un véritable système formel de transmission des décisions prises au niveau des instances de gouvernance vers les parties prenantes de l'ICL (enseignant, personnel administratif).

Dans le cadre de la communication externe, si l'élément fort et structurant pour la visibilité de l'établissement a été la création de la marque « Les Facultés de l'Université catholique de Lille », cette dernière pâtit de la confusion qui règne entre l'ICL et la FUPL. La marque déposée « Université catholique de Lille », qui est sans lien avec le terme d'« université » défini par l'État, est aussi utilisée de manière indifférente par les partenaires socio-économiques qui ne font pas véritablement la différence entre l'ICL et la FUPL, utilisant le raccourci terminologique de « la catho de Lille » pour dénommer leur interlocuteur dans le cadre des projets construits en collaboration. Cette confusion est un peu atténuée depuis la création récente d'un site spécifiquement dédié à l'ICL-Facultés, mais c'est sous le couvert du site de la FUPL ou plus exactement de l'Université catholique de Lille qu'apparaissent les différentes composantes de manière assez autonome. Les deux sigles ICL et FUPL ainsi que celui de l'Université catholique de Lille sont assez communément utilisés ensemble.

**Dans le cadre de la communication interne et externe, le comité recommande, dans un souci de respect de l'autonomie des entités (étant précisé d'ailleurs que seul l'ICL a le label Eespig), d'améliorer la visibilité entre l'ICL et la FUPL.**

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

Face au risque de dépôt de bilan devant lequel se trouvait l'ICL en 2012, qualifié de « risque d'explosion du cœur facultaire » le président-recteur a pris la décision de refonder les relations entre les membres en constituant autour de lui une équipe de direction dont les membres ont été sollicités au titre de leurs

compétences sur l'ensemble des champs d'intervention et non comme représentants des entités. La décision de nommer son prédécesseur au poste de président-recteur délégué qui œuvre tant au niveau de l'ICL que de la FUPL est un marqueur de la volonté de s'appuyer sur des équipes stables pour maintenir la continuité de l'expérience et faire accepter des changements structurants. Face au risque représenté par une certaine centralisation, le président-recteur, qui a inscrit son mode de management dans les codes de l'entreprise et la concentration des décisions, garde toujours le souci de redonner « dignité et légitimité » aux entités composantes<sup>26</sup>.

Le pilotage mis en œuvre est donc constitué d'une association entre la mise en place d'espaces institutionnels de réflexion, d'échanges et de proposition (conseil de gestion ; réunion des quatre directions : informatique, numérique, moyens généraux et projets immobiliers ; réseau des managers ; ateliers du mandat) et la culture d'échanges informels, synthétisés au niveau de la direction pour une prise de décision rapide.

Les fonctions supports ont été réorganisées autour de deux directions : la direction générale des services et la direction générale du développement stratégique. La première a connu une réorganisation des services émanant de nouvelles thématiques à partir des services existants (création de la direction du campus numérique à partir de la direction des systèmes d'information (DSI), création du contrôle de gestion à partir de la direction des affaires financières (DAF), création de la direction des projets immobiliers). La seconde a pris en charge les thématiques définies comme stratégiques par l'établissement pour lui attribuer la maîtrise des moyens humains correspondants.

Cependant, même si le comité a pu collecter lors de sa visite un certain nombre d'éléments de distinction, il reste une impression de confusion entre les sphères institutionnelles (ICL et FUPL), le choix délibéré du matriage complet et de l'interconnexion entre l'échelon FUPL et l'échelon ICL vise à asseoir la gouvernance autour du cœur facultaire. Le terme de *holding* et de maison-mère est souvent utilisé<sup>27</sup>.

**Le comité recommande de poursuivre un pilotage fondé sur l'échange en renforçant l'institutionnalisation de ce dernier, et, dans le cadre de l'opérationnel et des fonctions, de veiller aussi à réduire les risques de confusion entre l'ICL et la FUPL.**

## 4/ Les grandes fonctions support réorganisées pour servir la stratégie

### *a/ Une stratégie financière issue du modèle économique de l'entreprise*

Le mandat 2012-2017 a été fortement imprégné d'enjeux financiers. La stratégie financière mise en place pour éviter le dépôt de bilan est calquée sur une stratégie d'entreprise. Projets et objectifs ont été déclinés en *business plan* par faculté et grandes directions sur une durée de cinq ans. Des efforts conséquents ont été demandés aux entités, sur la base du mandat donné au président-recteur en 2012 : redéploiement des moyens humains, économies de fonctionnement (8 M€).

Le recours au secteur bancaire, perçu comme partenaire plus que comme simple financeur, a permis de réamorcer l'investissement en donnant les moyens financiers au projet du président-recteur. L'application du modèle économique apporté du monde de l'entreprise trouve ici sa pleine expression. L'établissement bénéficie de lignes de crédit (2 M€ en ligne de trésorerie confirmée) qu'il mobilise entre avril et juin, par choix, alors même qu'il dispose de placements (8,2 M€). La charge de la dette (capital + intérêts) connaîtra un allègement conséquent en deux paliers, 2025 (baisse de 1,6 M€ à 1,1 M€) puis 2029 (de 1,1 M€ à 0,45M€). Cet accompagnement de financement, non exempt d'une prise de risque, constituait le préalable indispensable au succès du redressement<sup>28</sup>. Le comité recommande cependant une extrême vigilance sur l'affectation et la présentation des fonds provenant des appels à projet qui doivent être autonomisés, fléchés et tracés de façon indépendante.

Ce mode de financement de trésorerie n'est pas en contradiction avec les exigences de transparence et d'autonomie financière requises par le label Eespig. Les droits d'inscription constituent la ressource principale de l'ICL consolidé (42,8 M€). Leur évolution fait l'objet d'un suivi à cinq ans pour combiner l'attractivité des facultés de l'ICL avec la préservation toujours perfectible d'un système de bourses et d'aides diverses correspondant aux valeurs humanistes promues par l'ICL. Face à des conditions de financement toujours plus complexes (baisse du financement public, réforme de la taxe d'apprentissage, mécénat en stagnation), le pilotage financier allie une méthodologie de dialogue et de responsabilité des entités dans la préparation budgétaire avec une centralisation forte des arbitrages.

<sup>26</sup> Entretiens sur site.

<sup>27</sup> Entretiens sur site.

<sup>28</sup> Document analyse de trésorerie.



L'octroi des moyens est basé sur la présentation de projets et non pas seulement sur une logique de subventionnement. Les demandes sont évaluées sur le modèle économique en vigueur ; face aux dépenses nouvelles, des recettes nouvelles ou des économies/redéploiements doivent être proposés.

La direction dispose aujourd'hui d'outils exhaustifs de contrôle de gestion exploités au moment du dialogue de gestion. Le service, créé en 2013 à la demande du président-recteur, est fournisseur de données brutes mais également en charge de leur fiabilisation et de leur croisement quand elles ne sont pas issues des mêmes bases (par exemple, les heures payées par le service RH avec les heures de présence en cours). L'établissement dispose aujourd'hui des outils de suivi correspondant au modèle économique mis en œuvre.

La centralisation des demandes au niveau de la DAF a permis d'accroître la dynamique de transversalité, la recherche de collaboration et de cohérence des projets sous l'autorité des DGS, dans le respect de la lettre de cadrage du président-recteur.

### *b/ Une gestion des ressources humaines marquées par l'adhésion à des valeurs communes*

La direction des ressources humaines traite la situation de 1 600 salariés et assure la gestion des RH au niveau de la FUPL relativement à la gouvernance fédérative (hors établissements membres de la FUPL) comme au niveau de l'ICL et de ses entités. L'organisation du service répond aux grandes fonctions classiques (recrutement, gestion emplois/compétences, formation, hygiène et sécurité, affaires sociales, qualité de vie au travail, outils et indicateurs de suivi de la masse salariale, bilan social, etc.).

Les conditions du dialogue social, de nature non conflictuel, reposent sur des relations de confiance anciennes. Ainsi, les organisations syndicales ont opté pour une liste unique, constituée proportionnellement à leur représentativité, pour les élections au CSE (comité social et économique) nouvellement mis en place en application des dispositions réglementaires. L'attachement à la structure et aux valeurs portées par elle sont une condition *sine qua non* de l'exercice sous cette forme du dialogue social.

La spécificité du fonctionnement réside dans une approche plus transversale que pyramidale de la gestion de ses problématiques avec une sollicitation systématique du terrain. Ainsi :

- on retrouve la volonté d'assurer la stabilité des personnels encadrants. La direction générale des services (DGS) a été confiée à un cadre issu d'autres services et la direction générale du développement stratégique est animée par l'ancien DGS ;
- les entretiens annuels font l'objet d'une opération de revue entre le service RH et le manager, pour chacun des personnels. La stratégie de l'école et les souhaits du service et de l'intéressé sont ainsi remis en perspective ;
- les comités de recrutement, mis en place à l'occasion des comités de direction, sont l'occasion de promouvoir une décision consensuelle ;
- le service a mis en place un réseau des managers pour accompagner toutes les personnes en position d'encadrement et leur permettre d'échanger sur leurs pratiques.

En termes de RH enseignantes, L'ICL s'est engagé sur un objectif ambitieux d'augmentation de 30 % du nombre d'enseignants-chercheurs au cours du mandat 2017-2022<sup>29</sup>. Bien que l'établissement ait fait le choix de recruter des EC (60 % enseignement/40 % recherche) plutôt que des enseignants, il n'en demeure pas moins que la charge de travail et (directement ou indirectement) la valorisation de l'activité penchent en faveur de l'enseignement plutôt que de la recherche, ce d'autant qu'il est en règle générale plus difficile de sanctuariser des heures de recherche que des heures d'enseignement. Le modèle économique de l'ICL n'est en outre pas favorable au recrutement de chercheurs, sauf dans le domaine de la santé ou le temps consacré à la recherche peut-être en partie au moins compensé par les MERRI (missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation). Les ECC expriment des motivations positives fortes : une volonté de s'impliquer, un terrain d'application des valeurs qu'ils portent, la richesse d'une posture hybride et non disciplinaire de la recherche, la possibilité de sortir d'un cursus trop strict, la diversité des lieux d'enseignement et de la population enseignée, la possibilité de construire ce qui serait impossible à construire ailleurs, la confiance accordée dans l'innovation pédagogique.

Ces motivations font elles aussi davantage écho à l'enseignement, plutôt qu'à une recherche structurée. Les recrutements d'enseignants et enseignants chercheurs dans les facultés sont coordonnés au niveau de l'ICL en particulier au sein du conseil de direction et permettent aux doyens d'exercer leur autonomie-interdépendance au sein de l'ICL. Le doyen présélectionne ses collaborateurs mais les RH accompagnent le recrutement tout au long du processus et en amont, le conseil de direction de l'ICL donne son accord au recrutement et la commission de recrutement de l'ICL émet un avis sur les candidatures présélectionnées par

<sup>29</sup> Programme « Osons l'espérance » p. 40 et entretiens sur site.

le doyen<sup>30</sup>. Cette procédure de recrutement permet à l'ICL de développer ses missions de formation et de recherche de façon concertée et raisonnée et en déployant sa stratégie.

**L'intensité du projet initié en 2012 a exigé un accompagnement du personnel administratif fort et soutenu du changement, que le comité encourage à poursuivre car il apparaît toujours nécessaire.**

**Le comité encourage également la politique RH concernant le personnel enseignant fondé à la fois sur le respect de la stratégie institutionnelle de l'ICL et l'autonomie des facultés.**

### *c/ Un système d'information rénové et une offre en déploiement constant*

La rénovation du système d'information est au cœur du dispositif stratégique mis en œuvre à partir de 2012 pour un budget d'investissement de 3 M€. Il est aujourd'hui à maturité et s'appuie sur la suite logicielle AGORA. Sa réussite est une des clés de la stabilité du projet stratégique. L'adhésion au projet de tout l'encadrement et la stabilité des personnes à l'échelon managérial sont des facteurs essentiels dans la réussite d'une transformation qui a eu un impact important sur les équipes informatiques et administratives. Une fois réalisée la mise à niveau de l'infrastructure (choix de l'ERP, logiciels, etc.), l'activité du service a été scindée entre les fonctions opérationnelles et d'exploitation et la fonction stratégique matérialisée par la création du campus numérique.

La DSI a pris l'option d'externaliser les fonctions techniques et de recourir à des progiciels existants sur le marché quand ceux-ci s'avéraient adaptés avec le souci permanent de prévoir l'ajout de briques complémentaires connectables. Les ressources humaines disponibles en interne ont alors été déployées pour mettre en place prioritairement un service utilisateurs (mise en place d'un service « ticket » et maintien d'un service d'accueil physique doté de trois personnes). En adoptant une approche par processus et un mode de développement agile, l'ICL invite les utilisateurs à participer à la définition de l'offre (conseil de gestion, clubs des utilisateurs, nomination de référents métiers dans chaque faculté). Ainsi, le cahier des charges de l'ERP a été élaboré avec les utilisateurs pour déboucher sur l'acquisition de la suite AGORA qui regroupe en un seul univers le processus d'inscription des étudiants, la gestion des études et l'affectation du personnel enseignant. Il se prolonge avec le déploiement d'un « écosystème AGORA », érigé en mode de gestion, chargé de poursuivre la démarche de sollicitation des utilisateurs dans l'évolution de l'offre et la diffusion des bonnes pratiques. Au sein du service, la plasticité des compétences est privilégiée pour assurer leur mutualisation et la promotion interne des personnels. Son offre de services prévoit l'intégration progressive des autres entités de l'ICL ainsi qu'au niveau FUPL.

La direction du campus numérique, issue de la DSI au cours de la période 2014-2018 pour répondre à l'ambition d'université/campus numérique, prend en charge, avec une équipe de cinq techniciens, tous les aspects d'infrastructures et de services induits par le développement des usages du numérique, depuis la conception jusqu'à l'accompagnement de l'acculturation des populations (personnels administratifs, enseignants, chercheurs) qui vont être amenées à l'occuper. La participation des utilisateurs est toujours sollicitée (appels à projets internes, création d'une communauté de soutien SUN, organisation de réunions appelées « cercle des utilisateurs », tests de dispositifs). Les perspectives s'articulent autour de projets touchant à la fois aux aspects infrastructures (*Data center*, l'interconnexion des réseaux avec les sites extérieurs, l'intégration à la fédération d'identité Eduroam et Renater) et aux aspects services (archive électronique, par exemple).

**Le comité recommande de soutenir ces changements structurels marquants positifs par un accompagnement des personnels afin d'amoindrir la résistance au changement mais aussi de solliciter les étudiants pour qu'ils participent au développement de ces usages.**

### *d/ Une stratégie immobilière coordonnée*

Au total, le patrimoine immobilier consiste en un parc regroupant une quarantaine de bâtiments, représentant 115 000 m<sup>2</sup> Shon<sup>31</sup>. Le pôle immobilier et moyens généraux est constitué sur des bases de fonctionnement classiques dans ce domaine mais, à l'instar de la stratégie déployée autour du système d'information, la dimension proprement immobilière du projet stratégique a fait l'objet de plusieurs décisions fortes pour appuyer la volonté de collaboration et de transversalité. Il existe un schéma directeur en matière immobilière consistant à collecter les besoins sur le moyen et long terme (pour autant que l'horizon soit visible) et réaliser les projections d'emploi optimisées de la ressource immobilière en l'adaptant aux besoins exprimés et identifiés.

---

<sup>30</sup> Entretiens sur site.

<sup>31</sup> RAE, p. 18.



C'est à l'échelle de la FUPL que s'est organisée la réduction du nombre de SCI pour assurer une cohérence entre le portage immobilier (SCI dédiée) et l'exploitation universitaire réalisée par chaque établissement. La réduction du nombre de SCI (de 43 à 12) propriétaires des bâtiments et la mise en corrélation des périmètres entre le statut d'associé et celui d'utilisateur des locaux a constitué un vecteur efficace de la responsabilité et de l'intéressement.

L'ICL a procédé à une réorganisation des services et de la gouvernance en matière immobilière. Les activités sont réparties en quatre pôles (sécurité, logistique, technique et reprographie). Sur le plan opérationnel, la création de la direction des projets immobiliers, et sa mise en synergie avec les autres directions support par l'intermédiaire de la réunion dite des « 4 D » (moyens, immobilier, DSI, campus numérique) constituent une boîte à outils efficace pour assurer la mise en œuvre de la stratégie immobilière, avec un accent particulier porté, d'un côté, sur les collaborations entre entités pour les plus gros projets et de l'autre, sur les petits établissements qui ne disposent pas de la taille critique pour bénéficier de leur propre service de maintenance. La définition du schéma directeur immobilier a été confiée à la direction générale du développement stratégique. Le travail débute par une phase d'inventaire du patrimoine bâti et non bâti. Ce niveau de suivi permet de collecter les demandes d'espaces et d'évolution de ces espaces au niveau ICL voire FUPL et de favoriser la mutualisation.

Les mêmes principes de management collaboratif sont déployés vers les populations destinataires du produit final. Les usagers sont appréhendés comme des clients. Les projets comme Live Tree servent de tremplin à des démarches spontanées et impliquent les usagers dans le contrôle de leur propre confort et proposent un retour d'informations sur le résultat des bonnes pratiques sous réserve d'obtenir des données environnementales montrant le réel impact.

En matière immobilière, l'ICL a aussi réalisé un déploiement de projets structurants à l'échelle de l'établissement voire de la FUPL. Tous les projets sont envisagés en fonction de leur destination à plus long terme, en fonction d'une éventuelle réaffectation. Ils sont donc pensés dès le départ comme modulables. L'étendue et la diversité du patrimoine devient un atout pour attribuer des lieux à des projets spécifiques (création du hangar créatif, création de la maison des chercheurs, transformation du bâtiment Rizomm) dont la mise en œuvre s'appuie sur les demandes du terrain.

**Le comité recommande à l'ICL de poursuivre sa politique immobilière, politique qui est soutenue par une véritable stratégie à long terme au service des projets structurants de l'établissement.**

# La recherche et la formation

## 1/ Une politique de recherche volontariste qui tarde à se développer

Pour des raisons de contraintes financières, l'ICL indique<sup>32</sup> ne pas avoir été en mesure au cours de la période 2012-2017 de prioriser autant qu'il l'aurait souhaité les missions « recherche » de l'établissement. Pour autant, des actions ont été menées pendant cette période pour préparer l'objectif, considéré comme prioritaire, de renforcer et valoriser la recherche, dans et entre les facultés, au cours de la période en cours (2017-2022)<sup>33</sup>. Ces actions incluent en particulier :

- la tenue d'un grand chantier participatif ouvert entre 2012 et 2014, ayant permis l'identification de propositions portant sur l'organisation de la recherche ou l'activité des enseignants-chercheurs, « chercheurs » et « doctorants », (étant précisé que les termes de chercheurs ou encore de doctorants utilisés par l'ICL peuvent poser problème en l'absence de centre de recherche labellisé pour les uns et de rattachement à un collège doctoral pour les autres ; les doctorants étant en fait des doctorants rattachés à un centre de recherche d'une université publique et salarié par l'ICL essentiellement pour des charges d'enseignement en tant que vacataires) ;
- la mise en œuvre, entre 2014 et 2017, de nombre de ces propositions au travers d'actions de créations d'outils d'incitation (conseil scientifique, maison des chercheurs, *Hub* financement, primes liées à la recherche) ou de mesures (collecte des données de production de la recherche, analyse des temps d'activité des personnels enseignants) ;
- plus généralement, l'ICL s'est également livré à une analyse de ses forces et faiblesses en matière de recherche, dont le comité tient à souligner, pour autant qu'il puisse en juger, l'objectivité et la sincérité.

### *a/ Une volonté de l'ICL de développer une politique de recherche stratégique mais une recherche qui reste fragmentée*

Confrontée à une recherche décentralisée à l'échelle de facultés ayant le plus souvent une capacité restreinte à développer des unités disciplinaires, ainsi qu'à la volonté de structurer un corps facultaire, l'ICL a fait le choix d'une organisation matricielle de la recherche, à la fois verticale au sein de chaque faculté, et horizontale au travers de thématiques transdisciplinaires portées par l'établissement. Celles-ci se veulent innovantes et appliquées, axées autour de thèmes émergents susceptibles d'être partagés par les unités de recherche de l'ICL. Ces thèmes ont été clairement identifiés<sup>34</sup> et chaque unité de recherche porte d'ailleurs une ou plusieurs chaires s'y référant.

L'ICL affiche<sup>35</sup> un total de 130 enseignants-chercheurs, « chercheurs », « hospitalo-universitaires » enseignants bi-appartenant<sup>36</sup> (soit approximativement 52 ETP-recherche) et 10 doctorants<sup>37</sup> répartis pour l'essentiel dans six unités de recherche et un institut fédératif. Chaque unité a un effectif compris entre 15 et 29 personnels enseignants liés à la recherche, mais tous ont une charge d'enseignement globalement estimée à 60 % de leur temps. Quant aux doctorants, l'ICL ne peut délivrer ni doctorat, ni HDR et tous les efforts que l'établissement a déployés pour essayer d'intégrer une école doctorale (ED) ont échoué<sup>38</sup>. Parallèlement, les quelques doctorants sous contrat d'enseignement à l'ICL se trouvent soumis à des injonctions paradoxales. D'une part, celle d'exigence de qualité de la recherche qu'ils mènent dans le cadre d'une thèse d'université publique. D'autre part, celle liée au soutien financier de l'ICL qui les contraint à une charge d'enseignement importante au détriment du temps consacré à la recherche<sup>39</sup>. À ceci s'ajoute le fait que nombre de ces doctorants ne se sentent pas enracinés à l'ICL, soit parce qu'ils n'y ont pas fait leur cursus antérieur, soit parce qu'ils ne souhaitent pas y poursuivre leur formation, et souvent simultanément pour ces deux raisons<sup>40</sup>. Se pose

<sup>32</sup> Programme du président-recteur « Osons la confiance » ; le comité n'a pas eu connaissance des objectifs fixés dans le contrat avec l'État.

<sup>33</sup> Note d'orientation stratégique : renforcer et valoriser efficacement la recherche dans les facultés.

<sup>34</sup> Éthique et nouveaux modèles socio-économiques ; transition énergétique et sociétale ; écosystèmes innovants ; fragilités et vulnérabilités contemporaines (RAE et Document stratégique recherche ICL et facultés).

<sup>35</sup> Le comité regrette une nouvelle fois l'emploi de termes pour désigner son potentiel enseignant et recherche qui emporte une confusion avec les termes utilisés dans le cadre de l'enseignement public et qui remet en cause une définition transparente du potentiel de recherche.

<sup>36</sup> Lien avec milieu hospitalier.

<sup>37</sup> RAE, p. 25 : « 10 doctorants salariés ». On retrouve leur répartition dans le tableau 5 p. 28 (sous le libellé AD) : 2 au C3RD, 4 à ETHICS, 1 au CRISHS, 3 à la FGES (*Smart & Sustainable cities*).

<sup>38</sup> RAE, p. 35-36 et entretiens sur site.

<sup>39</sup> Entretiens sur site.

<sup>40</sup> Entretiens sur site.

dès lors la question, pour certaines (si ce n'est la majorité) des entités de l'ICL, de s'orienter vers des post-doctorants (plus efficaces, davantage à même de pérenniser l'équipe des EC) que vers des doctorants<sup>41</sup>. Cette question n'est pas sans fondement car si le schéma régional souhaite augmenter le nombre de doctorants, se pose également à son niveau la question du « pourquoi, pour qui et pour faire quoi »<sup>42</sup>. Pour autant, les mêmes considèrent que l'on ne peut revendiquer une activité de recherche (ou une relation entre recherche et enseignement) sans doctorant. Le comité a pu constater que les conditions de réalisation d'une thèse au sein de l'ICL sont l'objet de fortes disparités à la fois en termes de statut et de ressenti<sup>43</sup>, étant précisé que les doctorants qui sont salariés au sein de l'ICL sont rattachés à l'ICL pour les activités d'enseignements qu'ils / elles assurent et à un centre de recherche rattaché à l'université publique pour l'activité de recherche qu'ils/elles poursuivent. Les conditions actuelles de réalisation d'une thèse au sein de l'ICL sont trop disparates, en particulier pour ce qui est de la charge d'enseignement attendue ou réalisée en contrepartie de la rémunération ; ce déséquilibre est évidemment nuisible à la qualité de la recherche réalisée par les doctorants mais aussi – et surtout – aux conditions de travail de ces derniers<sup>44</sup>. L'encadrement – qui est une véritable force pour les étudiants de licence et de master – est perçu comme moins satisfaisant par les doctorants<sup>45</sup>. Il existe une véritable attente de renforcement du dialogue entre les doctorants et l'ICL<sup>46</sup>. Une amélioration de la prise en compte des attentes du faible nombre de doctorants au sein de l'ICL pourrait servir l'objectif de valorisation de la recherche et de renforcement de la notoriété de l'ICL dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche

Ces structures de recherche portent des thématiques complémentaires entre elles et cohérentes avec la stratégie de l'établissement, qui est centrée sur certaines préoccupations sociétales contemporaines comme l'environnement durable et l'éthique. Ceci souligne une volonté de clarification de la cartographie de la recherche et une structuration des équipes de recherche. Pour autant, les thématiques de chaque unité de recherche paraissent très dispersées, alors même que les thématiques transversales sont elles-mêmes particulièrement larges. Le RAE rapporte en outre l'émergence de trois structures de petites tailles<sup>47</sup>, comprenant deux à cinq EC. Le comité s'interroge sur l'opportunité de développer ces nouvelles structures de façon autonome et souhaite attirer l'attention sur un risque supplémentaire de dispersion chronophage de moyens humains limités ou de manque de lisibilité des objectifs de la recherche.

Il existe également, depuis 2016, une augmentation du nombre de chaires<sup>48</sup>, dont la majorité n'est rattachée qu'à un seul laboratoire de recherche<sup>49</sup>. Le comité comprend bien la pertinence de ces chaires du fait du modèle économique de l'ICL et aux liens forts de l'établissement avec le monde socio-économique.

Le choix de l'ICL de privilégier l'interdisciplinarité se traduit par le développement très actif de fonctions de soutien (communication, financement) et de plateformes ou espaces géographiques de recherche (maison des chercheurs, Anthro-Lab, quartier Humanité, bâtiment Rizomm).

**L'ICL gagnerait à mieux définir les objectifs qui sont poursuivis et à cibler un nombre limité de thèmes prioritaires, compatible avec ses ressources humaines. Le comité souligne cependant que, dans le cadre des chaires décrites comme « des porosités entre le monde socioéconomique et celui de la recherche »<sup>50</sup>, il conviendrait de veiller à ce que l'apport d'expertises extérieures à l'ICL soit plus explicite, à ce que les entreprises partenaires soient plus clairement identifiées, à ce qu'un comité de pilotage et d'évaluation de chaque chaire soit mis en place afin d'éviter les potentiels liens d'intérêt.**

**Enfin, le comité recommande de mener une politique stratégique à l'égard des doctorants afin de savoir si les difficultés liées au rattachement à une ED ou au développement constructif avec les laboratoires publics n'entraînent pas le choix pour l'ICL de privilégier les post-doctorants.**

<sup>41</sup> Entretiens sur site.

<sup>42</sup> Entretiens sur site.

<sup>43</sup> Entretiens sur site.

<sup>44</sup> Étude RPS « Qualité de vie au travail – 2018 ».

<sup>45</sup> Entretiens sur site.

<sup>46</sup> Entretiens sur site.

<sup>47</sup> Unité de Traitement des Signaux Biomédicaux ; centre de Pédagogie et de Recherche par Immersion et Simulation en Médecine et Maïeutique ; HEMISF4IRE développant une activité de recherche sur le thème des écosystèmes innovants, dont le sujet de l'innovation pédagogique.

<sup>48</sup> Elles sont présentées comme des instruments de développement et créées au croisement de sollicitations externes (partenaires, mécènes...), et de priorités et compétences internes. Elles développent la recherche, la valorisation des résultats de la recherche et leur transfert vers le monde socio-économique (expertise) et l'enseignement (DU, masters).RAE p. 34

<sup>49</sup> Sur les huit chaires existantes, six ont été créées après 2016 et six ne sont rattachées qu'à un seul laboratoire.

<sup>50</sup> Document stratégique recherche, p. 3.

## *b/ Un pilotage volontariste mais des outils de suivi et d'analyse de l'activité recherche encore en développement*

L'activité de recherche au sein de l'ICL est pilotée par un « vice-président / vice-recteur recherche », qui officie tant au niveau de la FUPL que de l'ICL, et est particulièrement investi dans sa mission. Membre de l'équipe du président-recteur, il préside un conseil scientifique constitué des responsables et directeurs des équipes et unités de recherche de l'ICL.

Ce conseil scientifique, instance consultative, ne figure pas en tant que tel dans l'organigramme de l'ICL. Conçu pour organiser la mise en réseau des équipes et le phasage avec la direction<sup>51</sup>, il semble n'être ni véritablement initiateur, ni porteur de la politique de recherche de l'ICL. Sa contribution dans le recrutement des enseignants-chercheurs paraît en outre porter sur la recevabilité plutôt que sur la qualité scientifique des candidatures<sup>52</sup>. Si la politique de promotion des EC repose sur des critères définis, celle des recrutements n'est pas spécifiquement définie<sup>53</sup>.

Les principaux indicateurs de pilotage utilisés par la direction de l'établissement ne semblent comporter aucune dimension sur la recherche<sup>54</sup>, alors que la volonté était « d'améliorer le rôle et le fonctionnement des instances d'évaluation »<sup>55</sup>. La lecture du dossier d'analyse de gestion <sup>56</sup> conforte ce sentiment. La recherche y est le dernier des 19 indicateurs de pilotage listés. Le Radio MediaLab, outil de communication remarquablement mis en place par l'établissement dans le cadre de la révolution numérique, semble n'être utilisé que de façon très parcimonieuse dans le domaine de la recherche<sup>57</sup> et de façon apparemment restreinte au projet Live Tree (qui relève d'ailleurs davantage de la FUPL que de l'ICL). Les heures pédagogiques prestées dédiées aux mémoires de recherche sont très limitées<sup>58</sup> et restreintes à la FMM, à moins qu'elles ne soient pas identifiées ou comptabilisées de façon uniforme entre les facultés.

À l'échelle individuelle des EC, les publications sont tracées<sup>59</sup> (au moins de façon quantitative) mais lors des entretiens est apparue l'absence d'un outil commun permettant d'éviter la double saisie. Le comité d'évaluation et de valorisation des activités d'enseignement et de recherche (CEVAER) a par ailleurs récemment développé un outil élaboré, permettant la comparaison, entre enseignants chercheurs ou entre facultés, des produits individuels de la recherche en fonction du temps théorique dont chaque EC dispose pour la recherche. Cette analyse sert de support à la revue du personnel<sup>60</sup>. Les EC semblent cependant percevoir la méthode utilisée pour mesurer et évaluer leur temps d'activité comme contraignante et consommatrice de temps au détriment de leur temps-recherche, simplement comptable et peu adaptée à l'activité de recherche. La façon dont ils doivent renseigner les informations qui leur sont demandées et la façon dont sont utilisées ces informations ne semblent en outre pas bien comprises<sup>61</sup>.

Un problème de transparence dans l'attribution des publications se pose car certains articles sont faits par des enseignants chercheurs qui exercent certes à l'ICL mais à temps partiel et les publications relèvent davantage de leurs laboratoires d'affectation<sup>62</sup>.

Si le comité comprend les principes qui guident la stratégie de l'ICL en général (« flexibilité, souplesse, partage, matricage permanent, innovation, volonté de s'extraire d'une logique d'objectifs et moyens »)<sup>63</sup> il s'interroge sur leur applicabilité au domaine de la recherche, qui nécessite du temps et une forme de continuité.

Ceci pourrait être d'autant plus vrai pour l'ICL, que la recherche ne semble pas y avoir été historiquement ou culturellement une priorité<sup>64</sup>. Les enseignants-chercheurs ou les directeurs de laboratoire en place peinent encore à discerner une politique stratégique de recherche, qu'ils décrivent comme une « insufflation progressive d'une culture de recherche ». Il conviendrait de s'assurer que le décalage que le comité perçoit

<sup>51</sup> RAE, tableau 1 p. 9, tableau 4 p. 27.

<sup>52</sup> RAE, p. 22.

<sup>53</sup> RAE, p. 20

<sup>54</sup> RAE, p. 19.

<sup>55</sup> RAE, p. 27.

<sup>56</sup> Documents supplémentaires fournis en cours de visite : « Document d'analyse de gestion 2018-2019 » : tableaux 23 et 38.

<sup>57</sup> Le document intitulé « Analyse de gestion 2018-19 » fourni secondairement, le tableau 23 (intitulé « Valorisation de l'activité Radio MediaLab », page 26) indique que la recherche ne représente que 1.6 % du CA, 3.9 % de la durée d'occupation du plateau et 1.6 % des réalisations.

<sup>58</sup> Cf document intitulé « Analyse de gestion 2018-19 » fourni secondairement, le tableau 38 (intitulé « Répartition des heures pédagogiques prestées », page 33).

<sup>59</sup> Rapport de gestion.

<sup>60</sup> Document « Présentation CEVAER pour le Hcéres, Janvier 2019 ».

<sup>61</sup> Entretiens sur site.

<sup>62</sup> Par exemple, tableau 7 : « Création de l'Observatoire Collaboratif du Terrorisme, de l'Antiterrorisme et des Violences OCTAV, 2017 ». En fait le porteur du projet semble être le CRESPPA UMR 7217 du CNRS (Paris), Espol a simplement hébergé un séminaire d'OCTAV.

<sup>63</sup> Entretiens sur site.

<sup>64</sup> Entretiens sur site.

entre la vision de la direction, d'une part, et celle des enseignants-chercheurs, d'autre part, se réduise progressivement avec le temps.

L'autre particularité de l'ICL est que l'innovation semble être affichée comme l'une des principales composantes de sa recherche<sup>65</sup>, et que cette innovation est perçue comme difficile à évaluer puisque, par définition, elle est en évolution permanente<sup>66</sup>. Le comité recommande cependant de développer cette recherche sur l'innovation, les deux notions étant distinctes<sup>67</sup> et de s'assurer de la pertinence des critères d'évaluation qui seront utilisés. L'un des risques dans le cas contraire serait que les EC impliqués dans l'innovation passent davantage de leur temps « recherche » à réaliser des interventions plutôt qu'à effectuer une recherche sur leurs impacts. Il conviendrait également de renforcer la lisibilité des projets transversaux de l'ICL, qui semblent relever davantage de la pédagogie que de la recherche<sup>68</sup>.

Si un poste de chargé de projets événementiels rattaché à la maison des chercheurs a été créé en 2018<sup>69</sup>, l'ICL a conscience que sa politique de communication en matière de recherche est défailante et doit être améliorée<sup>70</sup>. Dans cette perspective, l'établissement devra veiller à la diversifier, afin d'être en mesure d'informer sa communauté (enseignants et étudiants), ses partenaires, ainsi que le public.

Le comité n'est pas certain, à la lecture du RAE et à la suite des entretiens, que la composition et le fonctionnement du conseil scientifique lui permettent de remplir pleinement les objectifs qui lui ont été fixés<sup>71</sup>. Il préconise qu'une personnalité (au moins) extérieure à l'ICL, soit associée au conseil scientifique, comme l'avait d'ailleurs prévu le programme stratégique de l'établissement dès 2012<sup>72</sup>.

**Le comité recommande que la méthode de mesure du temps consacré à la recherche mise en place par le CEVAER fasse l'objet d'un accompagnement auprès des EC afin qu'elle ne soit pas contre-productive ou contradictoire avec une vision d'équipe. Pour cette même raison, le comité encourage l'établissement à privilégier l'analyse par équipe, ce d'autant que l'appétence et la compétence pour la recherche sont variables d'un EC à l'autre et peuvent varier chez un même EC au cours d'une carrière.**

**Le comité recommande de développer une politique de suivi des résultats de la recherche afin d'analyser la marge de progression dans les objectifs de sa politique de recherche mais aussi de veiller à une transparence dans la présentation des résultats de la recherche afin de ne pas fausser l'exacte activité de recherche réellement portée par l'ICL.**

*c/ Une animation de la recherche qui se veut à la fois verticale et horizontale mais nécessite une vigilance pour préserver l'équilibre et optimiser la pluridisciplinarité*

L'articulation entre le niveau central de l'établissement (animé par le vice-recteur en charge de la recherche) et les unités de recherche (dirigées par les doyens, les directeurs ou leurs représentants) repose sur une définition apparemment claire des rôles de chacun et semble permettre une circulation fluide des informations ainsi que la mise en œuvre effective des orientations. Les EC ne disposent d'aucun outil pour hiérarchiser les priorités : entre les différentes charges d'enseignement et leurs activités de recherche<sup>73</sup>. Il est vrai qu'entre les doyens des facultés élus par les composantes de ces facultés, les responsables ou directeurs ou vice-doyens en charge de la recherche, les doyens délégués nommés par le président-recteur<sup>74</sup>, les EC peuvent parfois ne pas identifier qui peut « les aider ou les protéger ».

Dans le cadre de l'organisation matricielle de la recherche, la composante verticale portée en propre par chaque composante de l'ICL est assez hétérogène. Ceci tient à l'historique de chaque faculté, au nombre d'enseignants-chercheurs, aux modalités de financement de la recherche. Dès lors, la capacité à (et la volonté de) développer une recherche autonome paraît assez variable d'une faculté à l'autre<sup>75</sup>. Certaines par exemple rendent obligatoire l'affiliation de leurs EC à un laboratoire de recherche public.

<sup>65</sup> RAE, p. 29, tableau 7 p. 31, p. 37.

<sup>66</sup> Entretiens sur site.

<sup>67</sup> L'innovation, en particulier, s'inscrit dans un modèle, souvent économique, à court terme, alors que la recherche s'inscrit dans une vision à long terme. Il existe d'ailleurs dans l'organigramme de l'ICL un vice-président recherche et, de façon distincte, un vice-président innovation.

<sup>68</sup> Document stratégique recherche, p. 4.

<sup>69</sup> RAE, tableau 4, p. 27.

<sup>70</sup> Entretiens sur site.

<sup>71</sup> RAE, p. 30 : « veiller [...] en toute indépendance [...] à la cohérence et à la qualité de la politique scientifique et de la recherche ».

<sup>72</sup> « Pour progresser, notre stratégie commune de recherche doit être challengée et évaluée par des experts indépendants et externes » in Programme du président-recteur « Osons la Confiance, 2012-2017 », p. 58.

<sup>73</sup> Entretiens sur site.

<sup>74</sup> RAE, p. 12, 30, 39.

<sup>75</sup> Entretiens sur site.

Le comité a cependant perçu à travers les entretiens que certaines facultés avaient le sentiment « de suivre plutôt que piloter la recherche », ou exprimaient des difficultés à poursuivre ou développer une recherche autonome. Il est vrai que l'incitation financière de l'ICL à la transversalité (par rapport à la verticalité) est forte, au travers de primes accordées aux ECC, de financements de projets, ou du choix de recrutements d'enseignants-chercheurs<sup>76</sup>. Il est vrai aussi que, dans la mesure où de multiples disciplines sont présentes au sein de l'ICL (ou de la FUPL), la direction de l'ICL pourrait ne pas percevoir l'opportunité que ses composantes développent de façon autonome des partenariats extérieurs.

Dès lors, le comité encourage l'ICL à s'assurer que chacun de ses établissements facultaires participe activement à la construction croisée de projets communs, au risque dans le cas contraire de déséquilibrer l'organisation matricielle de la recherche choisie par l'établissement. En outre, l'excellence de la recherche transdisciplinaire que revendique l'ICL suppose que chacun des établissements préserve dans les faits une certaine autonomie de sa recherche disciplinaire. Dans le cas contraire, il existe un risque de développer une recherche entre disciplines ayant fragilisé leur expertise ou, comme dans un passé récent, que le départ dans le public ou le privé de quelques enseignants chercheurs parmi les plus brillants et les plus productifs de l'ICL<sup>77</sup> ne se reproduise.

### *d/ Un périmètre géographique des partenariats qui n'est pas encore stabilisé*

Dans le domaine de la recherche, l'ICL est intégré dans son environnement territorial, en particulier au travers du conseil régional, de l'agence régionale de santé Hauts-de-France ou de partenaires économiques. En revanche, ses liens avec les établissements d'enseignement supérieur public lillois sont très limités dans les faits, sans qu'il s'agisse d'une volonté de l'ICL de s'en exclure. Le problème touche dans cette dernière hypothèse comme on l'a vu précédemment le rattachement aux ED mais aussi et surtout la collaboration avec les UR du secteur public.

L'amplification des partenariats avec l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis souligne des relations de confiance, l'intérêt et la qualité des fonctions support et « de l'équipe projet », la complémentarité qu'apporte l'ICL. Il s'agit à ce stade d'opportunités de partenariat, sans recherche de convergence<sup>78</sup>. La réflexion sur d'autres partenariats en matière de recherche, en France ou à l'étranger, sont à l'état de construction ou de réflexion.

Une stabilisation de ces projets aidera sans aucun doute l'ICL à concrétiser son souhait d'ouverture (par exemple, en ouvrant plus largement l'accès à la maison des chercheurs) et à cibler plus efficacement ses priorités en matière de recherche.

## 2/ L'innovation au sein de la stratégie pédagogique portée par une réorganisation du cœur facultaire ICL

Pendant la période d'évaluation, l'ICL a entrepris une réorganisation interne en trois grandes entités qui regroupent des facultés, des écoles et des instituts de formation<sup>79</sup>.

Les formations proposées par l'ICL ont des spécificités qui leurs permettent de se différencier de l'offre régionale mais tiennent aussi compte de la carte régionale des formations<sup>80</sup>. L'ICL prépare des diplômes de licences et masters en conventionnement avec des universités publiques ou en jurys rectoraux, des diplômes canoniques, des diplômes ou certificats d'établissement<sup>81</sup>. Ces diplômes peuvent être professionnalisants. En 2018-2019, l'ICL-Facultés accueille 8 292 étudiants soit un accroissement de 21,7 % sur la période 2014-2015 2018-2019<sup>82</sup> alors qu'en 2012, l'ICL avait vu diminuer ses effectifs<sup>83</sup>.

En 2013-2014, l'ICL, suite à des difficultés financières avait déjà entamé sa réorganisation. Depuis la dernière évaluation Aères, l'établissement a poursuivi cette réorganisation qui aboutit à une organisation qui continue à donner de l'autonomie à ses entités (facultés, écoles et instituts) mais qui fonctionne aussi grâce à une interdépendance forte. Cette organisation est un élément fort du renouveau de l'ICL, notamment au niveau de ses formations et de sa pédagogie.

---

<sup>76</sup> Entretiens sur site.

<sup>77</sup> Entretiens sur site.

<sup>78</sup> Entretiens sur site.

<sup>79</sup> RAE, p. 6.

<sup>80</sup> RAE, p. 36.

<sup>81</sup> Improprement dénommés « diplômes ou certificats universitaires ».

<sup>82</sup> Tableau des indicateurs – KPI.

<sup>83</sup> Entretiens sur site.



## *a/ Une gouvernance académique et pédagogique renouvelée à tous les niveaux*

Historiquement, les facultés étaient indépendantes, géraient leurs conventions avec les universités publiques et leurs jurys rectoraux, leurs recrutements, et leurs activités de recherche. La réorganisation de l'ICL a redéfini des axes stratégiques et objectifs que chaque faculté, école et institut décline notamment dans leurs missions de formation. Pour développer la gouvernance au niveau de l'ICL et ainsi affirmer l'interdépendance entre ses différents établissements, une vice-rectrice aux affaires académiques et à la vie étudiante a été nommée et un conseil de direction et un conseil académique ICL ont été constitués.

La vice-rectrice aux affaires académiques et à la vie étudiante nommée depuis 2017 permet de simplifier/clarifier les liens avec les partenaires académiques. Elle garantit :

- les diplomations des facultés auprès des universités conventionnées avec l'ICL ;
- les conventions avec les universités publiques. Le regroupement des conventions avec quelques universités publiques permet à l'ICL de prévenir un des risques majeurs liés à ses diplomations. En effet, l'obtention et le maintien des conventions pour la diplomation sont fragiles et dépendant des acteurs concernés. La faculté de droit a par exemple été dans l'obligation de retrouver un conventionnement après le retrait de la convention avec la faculté de droit de l'université de Lille. La coordination des conventions au niveau ICL (et non pas au niveau des facultés) permet de mettre en place des conventions pour plusieurs diplômes, d'utiliser un modèle de convention commun et ainsi de limiter les risques liés à la diplomation par conventionnement. En ce sens, la mise en place d'un conventionnement plus global avec l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis qui s'accompagne de la part des deux partenaires d'un souhait de collaborer sur des questions académiques et pédagogiques plus globales permet la mise en place de projets communs plus engageants. Ce positionnement a rendu possible par exemple que l'ICL apparaisse en propre dans le dossier d'accréditation d'un master soumis à la DGESIP ;
- les diplomations en jurys rectoraux auprès du rectorat ;
- les diplomations des écoles associées et établissements secondaires (principalement en conventionnement).

Le conseil académique de l'ICL est aussi une instance mise en place dans la période d'évaluation. Chaque faculté et l'Espol sont représentées par une personne désignée par le doyen/directeur. L'objectif du conseil académique est de renforcer le cœur facultaire. C'est un lieu consultatif et de partage de pratique où les dossiers tels que l'évaluation des enseignements, les suppléments au diplôme etc. sont débattus. Le comité recommande d'envisager une représentation étudiante dans cette instance. Avec l'intégration progressive des établissements secondaires et des écoles associées de l'ICL, leur participation au conseil académique est à envisager aussi.

Les décisions académiques et pédagogiques prises au niveau de l'ICL le sont par le conseil de direction. Ce conseil de direction comprend notamment les doyens des facultés. Il statue sur les projets de formations en tenant compte de la cartographie des formations régionales et propres à l'ICL, sur les projets de l'ICL et des facultés et sur les recrutements d'enseignants-chercheurs.

Au sein des facultés qui apparaissent comme des unités autonomes et conscientes de leur indépendance, les doyens sont appuyés par un secrétaire général, et dans certains cas un assesseur, un conseil de faculté ou un conseil de direction de faculté. Les doyens sont responsables de la mise en œuvre des axes stratégiques de l'ICL pour la formation (axes formation : « refonte et modernisation de l'offre de formation, lancement d'un écosystème innovant axé sur de nouvelles formes de pédagogie et la création de *labs* dédiés aux expérimentations pédagogiques articulées ou non avec le projet « université numérique » et ouverture à l'international »<sup>84</sup>) et la recherche, du budget et des RH de la faculté, du suivi réglementaire, de la conduite opérationnelle des conventions et de la préparation et du suivi des années universitaires. Les doyens expriment clairement leur adhésion à l'idée « d'autonomie et d'interdépendance » qui en fait des acteurs du bien commun.

Dans son programme 2017-2022 « Osons l'espérance », un des axes stratégiques du président-recteur est de faire de la théologie un levier de développement pour l'ICL. Or sur la période d'évaluation, si Espol et les autres facultés ont toutes connu une croissance de leurs effectifs étudiants, il n'en n'est pas de même pour la faculté de théologie<sup>85</sup>. De plus, dans l'enquête qualité de vie au travail, la faculté de théologie a le score

<sup>84</sup> RAE, p. 36.

<sup>85</sup> Tableau des indicateurs KPI.



global le plus bas confirmé lors de certains entretiens, ce qui tranche avec les résultats des études qualité auprès des étudiants, qui placent la faculté de théologie au-dessus de la moyenne de l'ICL<sup>86</sup>.

Les écoles associées ont une convention de délégation pédagogique et recherche avec l'ICL mais gardent une certaine autonomie, notamment avec des conseils d'administration propres. Les établissements secondaires (GESS ou Groupement des écoles santé-social réunissant ISL et IUSS mais aussi l'IFsanté) sont eux davantage en lien avec le cœur facultaire. Les directions de ces établissements déclinent dans leur stratégie en termes de pédagogie et recherche les axes stratégiques de l'ICL. Dans les faits, la majorité de ces établissements partagent le campus Vauban avec le cœur facultaire et bénéficient donc pour leurs étudiants des services de la BU Vauban, de l'AEU, du réseau santé proposé par la CPSU et des facilités sportives. Certains utilisent aussi les services supports de l'ICL (RH, SI, moyens généraux, etc.). Leur intégration à l'ICL leur permet de bénéficier de la convention Erasmus+ et d'accéder à tous les écosystèmes innovants et ateliers d'innovation pédagogique. Cette intégration est donc perçue par ces établissements comme bénéfique.

**Le comité recommande de poursuivre le dialogue de gestion avec les entités, en particulier à travers les instances, démarche qui a permis d'affirmer l'interdépendance des facultés et la co-construction d'un futur commun.**

**Le comité encourage la poursuite de l'intégration des écoles associées et établissements secondaires quand elle est possible réglementairement (le cas des écoles cadrées par l'ARS est différent) pour permettre à ces établissements de bénéficier des services proposés par l'ICL mais aussi pour renforcer l'appartenance des collaborateurs et étudiants à l'ICL. L'intégration plus importante des établissements de l'ICL améliorera notamment la diversité, les poursuites d'études et les passerelles pour les étudiants en réorientation.**

**Le comité recommande de poursuivre le travail sur le modèle économique et le positionnement des formations et de la recherche pour s'assurer de la continuité et de la participation au programme « Osons l'espérance » de la faculté de théologie.**

### *b/ Une offre large de licences et masters avec des spécificités pour un positionnement singulier dans l'offre de formation régionale soumis à des freins institutionnels*

Les cinq Facultés de l'ICL proposent une large palette de licences et masters en conventionnement avec les universités publiques<sup>87</sup>(quatre domaines ; 11 mentions de licence redécoupées en 23 parcours ; 20 mentions de master redécoupées en 30 parcours ; six diplômes d'État santé) ou en jury rectoraux (trois domaines ; cinq mentions de Licence redécoupées en sept parcours ; huit mentions de licence professionnelle ; sept mentions de master redécoupées en 14 parcours). Pour différencier leur cursus de ceux proposés par les universités publiques de la région, les maquettes de l'ICL, validées par l'université de conventionnement, proposent des options spécifiques et notamment pour les masters des parcours singuliers professionnalisants. Ces options et l'aspect professionnalisant de certains cursus sont de réels atouts distinguant l'ICL auprès des candidats<sup>88</sup>. Les autres éléments qui attirent les futurs étudiants à l'ICL sont notamment le pourcentage de réussite (pour PACES notamment), l'accompagnement, les petits effectifs, les cursus proposés en anglais et la vie étudiante. Chaque faculté possède un règlement des études spécifique à leurs licences et masters. Ces règlements des études doivent prendre en compte les spécificités des universités de conventionnement. De ce fait, une harmonisation des règlements des études au niveau de l'ICL semble difficile, même si un travail en conseil académique et conseil de direction ICL pourrait permettre un partage de pratique et de tendre vers un règlement des études communs.

L'ICL est le seul établissement privé en France à posséder une faculté de médecine et de maïeutique (FMM). La FMM est connue pour son bon taux de réussite au concours PACES attribué à la sélection à l'entrée et à l'effectif restreint de cette année de concours qui permet un meilleur suivi des étudiants. La FMM propose une spécialisation en médecine générale. Les étudiants souhaitant faire une autre spécialité peuvent la faire à la faculté de médecine de Lille dans le cadre d'une convention. Les étudiants de médecine de l'ICL réalisent leur stage au GH-ICL mais, s'ils le souhaitent, peuvent aussi être accueillis sur des terrains de stage de la faculté de médecine de l'université de Lille. La FMM entretient de bonnes relations avec la faculté de médecine de Lille. Ces liens forts sont renforcés par le recrutement à l'ICL d'enseignants formés à la faculté de médecine de Lille.

Dans le cadre du projet « Osons la Confiance », un travail de structuration et de mutualisation de l'offre de formation continue a été mené. Il a abouti en 2017 à la création du département Entreprise et création. Ce

<sup>86</sup> Enquêtes de satisfaction des étudiants (ESE) depuis 2013. Toutefois, il convient de noter dans un souci de clarté, que la moyenne d'âge comme l'âge médian des étudiants en Faculté de théologie (aux alentours de 50 ans) sont nettement supérieurs aux autres Facultés.

<sup>87</sup> Université d'Artois, université du Littoral et de la Côte d'Opale, université de Lille, ESPE, université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis.

<sup>88</sup> Entretiens sur site.

département assure le développement de la formation continue pour les facultés en articulation avec leurs pôles d'expertise et les besoins des entreprises et en assure le marketing. Cette nouvelle structuration assure un bon développement de la FC. Le nombre de stagiaire sans être important (63) a triplé en cinq ans et le chiffre d'affaire est passé de 85 634 à 244 456 €. De plus L'ICL a été habilité datadoc et AFNOR en juin 2017.

Deux problèmes se posent quant aux formations. Le premier touche à la fragilité des conventionnements qui varient au gré de la qualité des relations de l'ICL avec les universités publiques et qui forcent l'ICL à rechercher des conventionnements avec des universités hors du territoire des Hauts-de-France comme ceux avec l'université de Toulouse et à ouvrir des campus sur Paris, au risque de brouiller les cartes avec d'autres instituts catholiques. Le second touche l'attrait inégal de l'ICL entre les formations licence et master mis en avant dans le cadre des entretiens au terme desquels la rupture entre L et M repose sur une offre de formation M moins diversifiée à l'ICL et des frais de scolarité plus importants qu'à l'université.

**Le comité recommande de veiller à préserver un relationnel constructif avec les universités publiques qui bénéficient de l'apport des étudiants de l'ICL en particulier en master mais qui ne pourra prospérer que si l'ICL n'entretient pas de confusion avec les éléments fondateurs de l'université publique et qu'il est garant d'une réelle transparence à cet égard.**

**Le comité encourage l'ICL à poursuivre sur la voie de la professionnalisation des masters qui est un point fort de l'offre de formation et en accord avec la difficulté de développer l'aspect recherche au sein de l'ICL.**

### *c/ Des pédagogies et écosystèmes innovants : un projet au cœur de l'ICL*

L'innovation pédagogique était déjà au cœur du projet fédérateur de l'ICL lors de la précédente évaluation. Ce projet a pris de l'ampleur pendant cette période et a atteint ses objectifs en rassemblant des collaborateurs de toutes les facultés, établissements secondaires, écoles associées et des services supports autour d'un projet commun qui devient une vraie marque de fabrique pour l'ICL. L'innovation au sein de l'ICL est portée depuis 2017 par HEMISF4IRE qui organise notamment des ateliers de l'innovation pédagogique réguliers et informels dans le cadre desquels les réussites et les échecs pédagogiques ont toute leur place pour permettre un partage et une dissémination des pratiques pédagogiques. Le développement des pédagogies innovantes à l'ICL a entraîné une évolution du positionnement du pilotage de cet axe central au sein de l'ICL. L'accompagnement au changement est passé de la définition d'une communauté d'experts en innovation pédagogique perçue comme stigmatisante pour les non-innovants à une communauté enseignante faisant ou non de l'innovation pédagogique, mais se nourrissant par un regard et un partage croisés<sup>89</sup>. La montée en puissance des pédagogies innovantes dans les facultés semble globalement bien perçue par les étudiants<sup>90</sup>. À défaut d'évaluation dédiée au développement de l'innovation pédagogique comme souligné dans le présent rapport, le comité ne dispose pas de données objectives permettant une affirmation de l'impact de l'innovation pédagogique. Pour mieux valoriser cette spécificité de l'ICL, il serait intéressant de mesurer l'impact de l'utilisation de ces nouvelles pédagogies, notamment sur les apprentissages et sur la satisfaction des collaborateurs.

L'innovation pédagogique a aussi été possible grâce au développement en collaboration avec les services supports (moyens généraux, campus numérique) d'espaces, d'outils et de services supports propres à ces approches pédagogiques<sup>91</sup>. Chaque faculté s'est emparée de cet axe stratégique et l'a traduit dans sa stratégie pédagogique et dans le management de ses collaborateurs. Cette politique a permis l'émergence de projets facultaires (exemple en faculté de droit des *one week/one course*) ou impliquant plusieurs facultés et établissements de la FUPL tel qu'EPHEMER (AAP DUNE).

L'ICL a aussi multiplié les écosystèmes innovants (Antropolab, médialab, *learning lab*, Rizomm, etc.) favorisant l'innovation pédagogique et pour certains permettant un lien fort entre recherche et formation.

En 2018, l'ICL, en collaboration avec l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, s'est vu financer le projet PRÉLUDE par le PIA3 dans le cadre d'un NCU (nouveau cursus universitaire). PRÉLUDE a pour objectif d'articuler la réussite des étudiants et l'arrêté du 30 juillet 2018 relatif au diplôme national de licence. Il propose des parcours de licences flexibles et individualisés et s'accompagnera du développement de l'environnement numérique de travail à l'ICL pour permettre le suivi des parcours des étudiants mais aussi d'innover pédagogiquement pour l'acquisition de connaissances et de compétences. La mise en œuvre du projet PRÉLUDE au sein de l'ICL représentera pour les collaborateurs et les étudiants une réelle transformation des manières de travailler et d'apprendre. La mise en œuvre de PRÉLUDE et l'accompagnement des changements représentent un challenge de taille pour tous les collaborateurs de l'ICL dans les années à venir mais devrait positionner l'établissement à la pointe de la pédagogie et de l'apprentissage des savoirs et savoir-faire dans l'enseignement supérieur.

<sup>89</sup> Entretiens sur site.

<sup>90</sup> Entretiens sur site.

<sup>91</sup> Entretiens sur site.

Le comité recommande de poursuivre dans la voie de l'innovation pédagogique, marqueur de l'ICL, en renforçant les relations avec les universités publiques sur le fondement de l'échange respectif pour émarger à d'autres appels d'offre pédagogiques, moyen pour soutenir un modèle économique qui ne doit pas entièrement reposer sur les droits d'inscription des étudiants.

### 3/ La documentation

La documentation est une compétence pilotée par la FUPL, la bibliothèque universitaire Vauban (BUV) étant un établissement secondaire autonome rattaché à celle-ci. La BUV propose ses services à tous les établissements d'enseignement supérieur membres de la FUPL dont l'ICL. Durant la période d'évaluation, l'ICL a finalisé le transfert de la gestion de ses fonds anciens et patrimoniaux à la BUV, permettant une mutualisation des ressources et une gestion de la documentation harmonisée. Le rapport d'évaluation Hcéres de la FUPL reprend les éléments relatifs à la documentation pour l'ICL<sup>92</sup>.

## La réussite des étudiants

### 1/ Les parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle

*a/ Un environnement intellectuel dynamique et foisonnant au service d'une offre de formation pertinente mais nécessitant un suivi plus formalisé*

Les axes stratégiques 2017-2022 ont pour ambition de renforcer plusieurs éléments qui peuvent être portés au crédit de l'ICL concernant les moyens mis en œuvre au service de la réussite des étudiants :

- d'une part, développer une offre de formation adaptée aux exigences du marché du travail et aux attentes des futurs employeurs<sup>93</sup> ;
- d'autre part, offrir un cadre novateur, intégrant pleinement les implications de la révolution numérique et de la mutation des grandes préoccupations sociales<sup>94</sup>.

Force est de constater que l'ICL est un établissement où l'innovation apparaît comme un des objectifs forts notamment en matière de pédagogie. Concrètement, cela se matérialise par la création d'une *design school* « Hémisfère » (qui offre un accès large aux nouvelles approches pédagogiques), et par une mutation des modes de transmission du savoir. À titre d'illustration, la faculté de droit de l'ICL a intégré autant que faire se peut la pédagogie inversée, à la satisfaction des étudiants – eux-mêmes impliqués dans la conception de cette nouvelle approche<sup>95</sup>. Cette recherche permanente de la nouveauté au service de l'efficacité et de la réussite est un facteur de différenciation fort au bénéfice de l'ensemble de l'ICL.

L'établissement se fixe comme objectif d'atteindre, à terme, 20 % d'enseignements sous forme innovante. Pour l'heure, les services de l'ICL estiment que 6 % d'enseignements repensés ont suffi à accroître l'attractivité de l'établissement<sup>96</sup>. Toutefois, l'ensemble de la politique novatrice de l'ICL mériterait la mise en œuvre d'une véritable évaluation avec des indicateurs de suivi. Ainsi l'établissement pourra-t-il mieux appréhender l'atteinte de son objectif : offrir un lieu de formation dédié à la réussite personnelle, universitaire et professionnelle des étudiants.

Ce foisonnement intellectuel est source de stimulations constantes pour les étudiants qui restent libres d'adhérer ou non aux nombreux projets que soutient l'ICL. Par ailleurs, le projet pédagogique de l'ICL irrigue l'ensemble de ses composantes, à des degrés divers, que ce soit d'un point de vue facultaire, administratif ou associatif. Cette implication de toutes les parties-prenantes est sans doute une des clefs de réussite du modèle universitaire qu'offre l'ICL, à ses étudiants comme à ses enseignants.

<sup>92</sup> Cf. rapport d'évaluation Hcéres de la FUPL 2019, vague E.

<sup>93</sup> Axes stratégiques « Osons l'espérance – 2017-2022 ».

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> Entretiens sur site.

<sup>96</sup> Entretiens sur site.

Dans ce cadre, l'ICL – en tant que membre majeur de la FUP – bénéficie pleinement du réseau socio-professionnel de la fédération. Le lien étroit qui existe avec les acteurs économiques et politiques des Hauts-de-France et de la métropole lilloise<sup>97</sup> se traduit dans la pertinence de l'offre de formation de l'ICL.

**Si l'ICL affiche une réelle volonté de développer des axes stratégiques fondés sur l'innovation et met en œuvre un certain nombre de moyens adaptés à la réalisation de ces axes, le comité encourage cependant l'ICL à renforcer le développement de ces types d'enseignements reposant sur des techniques pédagogiques innovantes et d'en mesurer l'impact avec des indicateurs de suivi fiables.**

### *b/ Un accompagnement bien structuré du projet professionnel des futurs diplômés par des services dédiés compétents*

L'ICL dispose de deux directions dynamiques et dévouées à la réussite du projet de l'établissement :

- la direction du marketing opérationnel ;
- la direction relations entreprises.

Les missions de ces deux services se complètent efficacement. Finalement, l'approche de l'ICL en matière d'orientation bénéficie tant au futur étudiant – *via* les forums d'orientation post-bac et les interventions dans les lycées – qu'au (futur) diplômé en licence ou master.

À la fois engagés dans une démarche prospective et de conseil, les services cités accompagnent tous les jeunes dans la concrétisation de leur projet professionnel. D'une part, l'ICL développe une infrastructure numérique visant à faciliter la mise en relation entre les étudiants et les entreprises avec *JobTeaser*. Cela est complété avec le projet de structuration d'un réseau des anciens étudiants. Toutefois, la notion d'*alumni* est encore subordonnée, pour l'essentiel, à la seule application Hivebrite. Cet outil est le support d'une volonté évidente de l'ICL de capitaliser sur son réseau d'anciens et de le structurer au bénéfice à la fois de la promotion de l'ICL et des étudiants en cours de formation<sup>98</sup>. Enfin, la direction relations entreprises anime le *career center*, offre de services dédiés à la professionnalisation – qu'il s'agisse de l'expérience par les stages comme de l'orientation vers le deuxième cycle.

D'autre part, la direction du marketing opérationnel et la direction relations entreprises organisent plusieurs événements, au cours de l'année universitaire, pour accompagner l'orientation professionnelle – tels que les *job datings* ou encore la *Masters Week* (organisée à la fin du mois de janvier et ouverte aux étudiants en 3<sup>ème</sup> année de licence).

En ce qui concerne les futurs étudiants, la direction du marketing opérationnel est mobilisée – outre lors des salons et des journées portes-ouvertes – dans l'accompagnement des futurs bacheliers. Cela se traduit par l'organisation de journées d'immersion dans les facultés de l'ICL, de conférences métiers et d'une soirée « spéciale parents ». Ainsi, parents et futurs étudiants sont-ils épaulés dans l'orientation post-bac, qu'il s'agisse du choix de la formation comme de l'appréhension de ParcoursSup<sup>99</sup> et de la vie étudiante (stage, mobilité internationale, financements)<sup>99</sup>.

Conséquemment, lycéens et étudiants sont l'objet de nombreuses attentions pour les aider vers la réussite et l'épanouissement. Cette approche globale de l'orientation, du bac au master, est une véritable force de l'ICL et un élément évident de démarcation. L'ensemble permet à l'ICL de satisfaire aux obligations du label Eespig relatives à l'orientation et à l'insertion professionnelle qu'il conviendrait de compléter par des enquêtes d'insertion.

**Les résultats de la politique conduite par l'ICL, qu'il convient de saluer, sont marquants. Aussi le comité encourage-t-il l'ICL à poursuivre le développement de son dispositif intégré d'orientation universitaire et professionnelle.**

**Le comité recommande de compléter cette politique d'insertion par le recours à des enquêtes d'insertion professionnelle.**

### *c/ Une reconnaissance formelle inégale des engagements associatifs et d'intérêt général des étudiants*

<sup>97</sup> Entretiens sur site – RAE, pp. 7 et 34.

<sup>98</sup> Schéma du système d'information de l'ICL – Entretiens du 15 au 17 janvier 2019.

<sup>99</sup> Entretiens sur site.

La reconnaissance formelle des projets des étudiants reste variable et finalement assez peu intégrée dans le projet pédagogique de l'ICL. Si l'engagement des étudiants au service de la collectivité est en effet encouragé, cette variabilité du niveau de la reconnaissance peut être dommageable alors que le Mesri soutient une politique d'enseignement alliant l'acquisition de connaissances à celle des compétences. Les étudiants peuvent regretter, selon les facultés ou écoles, la valorisation *a minima* de leurs projets associatifs ou d'intérêt général qui sont pourtant une partie intégrante de l'ADN de l'ICL.

**Dans le souci de valoriser l'acquisition de compétences et de s'aligner sur les nouveaux standards de l'enseignement supérieur, il semble opportun que l'ICL clarifie les conditions de reconnaissance formelle des engagements para-universitaires et associatifs des étudiants. Lesquels pourront également mieux exploiter leur expérience personnelle à la fois pour se différencier des autres diplômés de leur discipline et pour cultiver le goût de l'engagement personnel. Cela ne pourra que mieux servir les ambitions de l'ICL qui souhaitent stimuler l'investissement pour autrui – volonté qui découle notamment de l'identité chrétienne<sup>100</sup> qui irrigue les valeurs de solidarité et de partage portées par l'établissement.**

## 2/ La vie étudiante

### *Un cadre agréable, intégré à la vie locale et socialement dynamique au profit des étudiants de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles*

La qualité de la vie au sein de l'ICL est reconnue par les étudiants. Cela est le fruit d'une synergie entre plusieurs facteurs marquants :

- la disponibilité de l'équipe pédagogique ;
- la disponibilité des équipes administratives ;
- la qualité des locaux et des animations qui s'y déploient.

Plus d'une soixantaine d'associations étudiantes<sup>101</sup> existent au sein de l'ICL, lesquelles couvrent un large spectre de secteurs économiques et sociaux : bureaux des étudiants pour chaque faculté, épicerie solidaire, pratique sportive, spirituelle ou encore participation à des associations au niveau national et européen<sup>102</sup>.

L'ICL bénéficie pleinement de l'association d'entraide universitaire (AEU) qui gère plusieurs résidences étudiantes, la restauration et l'accueil prévention-santé sur le campus de Lille-Vauban. L'ensemble de l'écosystème de la FUPL et de l'ICL permet finalement aux étudiants de l'ICL de bénéficier d'un cadre de vie de qualité où l'ensemble des services du quotidien est rendu accessible. Dans ces conditions, l'ICL offre plus qu'un projet pédagogique mais un véritable lieu de vie et de développement. Cela est par ailleurs salué par la communauté estudiantine. On peut remarquer que les dispositifs de « mixité sociale » existent (éligibilité aux bourses de Crous et dispositif interne de bourses) ; toutefois, ils semblent trop peu mis en valeur pour permettre une véritable intégration de tous les profils sociaux. La communication à l'attention des futurs étudiants pourrait largement être renforcée afin de les rassurer sur l'existence et l'éligibilité aux dispositifs sociaux. Il ressort du programme 2017-2022 « Osons l'espérance » que la mixité sociale est une des priorités stratégiques du rectorat de l'ICL – sans qu'elle ne soit pour autant l'objet d'un axe dédié. Les entretiens ont pu révéler l'existence d'une véritable possibilité de progression sur le sujet. Dans le périmètre Eespig, il y a 18 % de boursiers d'État, auxquels se rajoutent au sein de l'ICL des réductions de scolarité ainsi que des dispositifs spécifiques tels que le dispositif de financement des études (DFE) qui a bénéficié à 12% d'étudiants par la commission de solidarité<sup>103</sup>.

Le sentiment d'appartenance des étudiants à leur faculté est manifeste ; et à cet égard, ces derniers reconnaissent volontiers la qualité du dialogue avec les responsables pédagogiques et administratifs facultaires. Pour autant, il peut exister un sentiment de traitement inégal des associations, notamment concernant les opérations d'accueil, d'intégration et d'animation de la vie étudiante<sup>104</sup>.

**À ce stade, le comité souhaite appeler l'attention de l'établissement sur l'importance de développer et renforcer sa politique en matière de mixité sociale. La qualité Eespig dont jouit l'ICL implique le respect de**

<sup>100</sup> Entretiens sur site – « Osons l'espérance », p. 28.

<sup>101</sup> RAE, p. 49

<sup>102</sup> Entretiens sur site et RAE, p. 49.

<sup>103</sup> RAE, p. 45

<sup>104</sup> Entretiens sur site.

plusieurs critères parmi lesquels la « promotion sociale » est particulièrement regardée<sup>105</sup> par les instances associées à la labellisation de l'établissement.

### 3/ La participation des étudiants à la gouvernance encore embryonnaire mais en développement

Force est de constater que le rapport de l'Aéres (2014) est toujours d'actualité concernant la participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'ICL. Alors identifiée comme point faible, l'implication des étudiants dans les processus décisionnels de l'établissement n'est pas davantage formalisée à l'heure actuelle. L'essentiel de la participation des étudiants aux processus de décision est informel et catalysé au niveau des facultés. Ce sont ainsi les doyens et les services administratifs facultaires qui assurent la transmission des informations *top-down* et *bottom-up*. Ainsi, sauf à être engagé au sein de la « Fédé »<sup>106</sup>, les étudiants sont maintenus éloignés des instances décisionnelles de l'établissement.

Le conseil d'administration ainsi que les membres de la direction sont à l'évidence entièrement dévoués à la réussite des étudiants. Actuellement, la gouvernance de l'ICL s'attache principalement à faire « pour » les étudiants, sans que ne soient mis en place des dispositifs de consultation et de participation estudiantines. Pour autant, il convient de noter la volonté manifeste de l'établissement de mieux associer les étudiants aux instances de décision.

Étant entendu le poids des frais de scolarité, il semble important que l'ICL évolue vers un modèle plus proche de l'université publique en termes d'implication des étudiants dans la gouvernance – notamment concernant le CA<sup>107</sup>. Cela semble d'autant plus nécessaire que les frais de scolarité<sup>108</sup> sont manifestement une variable d'ajustement essentielle dans l'équilibre budgétaire de l'ICL.

L'engagement sociétal que l'ICL attend de ses futurs diplômés commence par l'implication de ceux-ci dans les processus de décisions stratégiques et opérationnelles. Les instances dirigeantes d'un Eespig, sur le modèle de l'université publique, sont un laboratoire pour développer la conscience citoyenne et comprendre la complexité inhérente à la gestion d'une communauté de vie. Cette perspective est pleinement cohérente vis-à-vis des objectifs affichés de l'ICL de faire davantage « avec » les étudiants. Principaux bénéficiaires des projets et des services offerts par l'ICL, les étudiants gagneront à être mieux associés au développement, au pilotage et *in fine* à la réussite du projet pédagogique de l'établissement.

Dès lors, il semble important pour le comité que l'implication des étudiants serve à la fois une participation à la décision et une meilleure communication sur les choix stratégiques. Une telle démarche ne sera possible que dans le cadre d'une véritable politique de conduite du changement. L'implication formelle des étudiants dans la gouvernance est souhaitable ; mais cela requiert un dispositif d'initiation aux principes de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur et une sensibilisation aux enjeux de l'engagement représentatif.

---

<sup>105</sup> La qualification d'Eespig, site Internet du Mesri. En ligne : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid91425/qualification-d-etablissement-d-enseignement-superieur-prive-d-interet-general-eespig.html>.

<sup>106</sup> Fédération des étudiants de l'université catholique de Lille, plus amplement présentée dans le rapport du Hcéres concernant la FUPL (2019).

<sup>107</sup> Statuts de l'ICL – Entretiens sur site.

<sup>108</sup> Les frais d'inscription.



## La valorisation et la culture scientifique

### 1/ De nombreux projets de valorisation qui associent les acteurs locaux, parfois difficiles à évaluer et diversement mis en valeur

L'ICL a développé de nombreux lieux de démonstration et d'expérimentations de sa recherche en co-construction avec de nombreux partenaires socio-économiques régionaux qui ont souvent aussi une dimension nationale ou internationale. Cela est le résultat de la volonté de donner une nouvelle impulsion à la recherche de l'ICL dans la période évaluée et tout particulièrement depuis l'adoption des nouveaux statuts de la fédération au sein de laquelle agit l'ICL. La valorisation de la recherche de l'ICL est facilitée par une animation conjointe entre les différentes facultés et les écoles associées et par un objectif affiché de contributions à des innovations sociales et sociétales. Malgré ce dynamisme, les liens apparaissent faibles avec les sociétés d'accélération du transfert de technologie (Satt) et ces projets de valorisation, pour ambitieux et vertueux qu'ils soient, sont souvent le fruit d'une initiative particulière plus que celui d'une stratégie globale construite par l'ICL dont la trajectoire serait pilotée par une structure dédiée avec un ensemble d'objectifs et d'indicateurs. Le comité constate qu'il n'a pas eu accès à des données consolidées montrant les résultats de la valorisation de la recherche.

L'ICL, pour valoriser et développer sa recherche, porte de nombreux projets innovants dans les domaines de l'éthique, du droit, de l'économie sociale et du développement durable au sens large, projets qui impliquent largement ses étudiants et ses enseignants-chercheurs et rencontrent l'adhésion et l'implication des acteurs socio-économiques de la région :

- la rénovation du Rizomm (le bâtiment de la FGES) a été conçue pour valoriser et expérimenter les résultats de la recherche de l'ICL en termes de transition énergétique et de comportements sociologiques. Le Rizomm a été intégré en 2018 dans le programme Live Tree. Cette réalisation associe de nombreux partenaires socio-économiques comme Dalkia par exemple et fait du Rizomm un exemple de bâtiment intelligent qui s'appuie sur une recherche appliquée véritablement transdisciplinaire et il constitue un écosystème innovant qui donne une part très active et interactive aux utilisateurs du bâtiment ;
- l'ICL anime plus d'une douzaine de chaires qui sont des lieux d'échanges entre formation, recherche et partenaires socio-économiques et quatre de ces chaires ont été créées en 2018 dont en particulier la chaire éthique de l'influence (Ethics) ;
- l'ICL participe activement aux actions et manifestations organisées par la maison des chercheurs. Créée en 2015 par la Fédération, cette structure est un lieu d'interaction entre toutes les disciplines des sciences humaines et sociales et fonctionne comme un atelier de co-design qui met en relation des chercheurs, étudiants et partenaires ;
- l'ICL est partie prenante de l'incubateur Eurotechnologie développé par la ville et la région et y anime plusieurs incubateurs spécialisés, Legaltech, Fintech avec le Crédit Agricole, Assurtech avec la Caisse d'Epargne, la Banque Populaire et Natexis, Numérique et robotique, Cybersécurité, l'ensemble mobilisant plus de 50 partenaires et travaillant en liens avec la maison des chercheurs ;
- l'ICL est très impliqué dans le fonctionnement et l'évolution du quartier Humanités qui est un lieu permanent de valorisation et d'expérimentation de grande ampleur de la recherche de l'ICL dans le domaine de l'économie sociale et lieu unique en France qui associe de nombreux partenaires publics et privés.

**Le comité recommande à l'ICL de formaliser et partager en interne sa politique de valorisation, de confier cette politique à une structure interne *ad hoc* et d'établir quels seraient les indicateurs pertinents pour la piloter, tant au plan scientifique qu'au plan économique et juridique (propriété intellectuelle en particulier) et enfin, de formaliser et partager son portefeuille d'expertise ainsi que les innovations et les transferts de technologies que cette expertise a permis.**

### 2/ Des résultats de recherche à diffuser plus largement et une culture scientifique inégalement répartie

Le maillage coopératif de la recherche de l'ICL vise, entre autres, à faciliter et encourager le développement d'une culture recherche dans certaines facultés ou écoles jusqu'ici assez peu actives en la matière. Malgré l'impulsion nette mais assez récente donnée par la FUPL, la culture scientifique de l'ICL est assez variable entre ses membres. Il apparaît en particulier que de nombreux enseignants-chercheurs sont amenés à privilégier largement le temps d'enseignement au détriment du temps de recherche et de publication ou vulgarisation.



Pour diffuser ses résultats de recherche l'ICL porte deux revues à comité de lecture : « Mélange de Sciences religieuses » (MSR) et une revue nouvellement créée en 2018 dans le domaine de la communication et animée par la FLSH « Culture.com ». Une troisième revue est à l'étude dans le champ de l'éthique. Depuis sa création en 1875, l'ICL a un objectif clair de participation active à l'enrichissement des connaissances dans le domaine des sciences humaines et sociales. En la matière, la bibliothèque Vauban, rattachée à la FUPL par l'ensemble des établissements fondateurs, ouverte à tous et non pas seulement aux étudiants de l'ICL et de la FUPL, est un lieu très actif de mise en valeur et de diffusion à la fois des productions de l'ICL et de l'ensemble des nouvelles connaissances et réflexions dans les SHS.

Si l'ICL semble avoir une activité de publication assez soutenue<sup>109</sup>, le comité n'a pas été mis en possession des moyens permettant d'en apprécier la qualité. Il est probable que les difficultés d'intégration académique de l'ICL dans la communauté universitaire des Hauts-de-France jouent un rôle limitant dans la capacité des chercheurs de l'ICL de publier plus largement dans des revues à comité de lecture (bien que sur le terrain la coopération entre les équipes de l'ICL et celles d'autres laboratoires publics soit assez bonne). L'ICL, sur la période évaluée, indique avoir publié environ 150 articles, organisé une douzaine de colloques d'importance nationale ou internationale et près d'une centaine de conférences à rayonnement régional qui le plus souvent associaient les partenaires socio-économiques de l'ICL et de la FUPL.

**Le comité recommande à l'ICL d'étudier comment définir une politique de diffusion plus large des connaissances dans ses domaines d'expertise et mieux répartie entre ses différents facultés et écoles, d'étudier comment réunir ses publications dans des médias plus facilement accessibles, et identifiables.**

**Le comité recommande de trouver un meilleur équilibre dans le temps de ses enseignants-chercheurs pour dynamiser l'activité de publication et de vulgarisation.**

**Le comité recommande enfin de se doter d'indicateurs pour mieux suivre la trajectoire suivie dans la diffusion et le partage (interne et externe) de ses résultats scientifiques.**

---

<sup>109</sup> 1003 articles publiés au cours de la période : 236 dans une revue référencée « HCERES » ; 105 dans une revue référencée « SCOPUS, ERIH... » ; 662 autres articles.

# Les relations européennes et internationales

## Une politique d'internationalisation bien maîtrisée reposant sur la réalité des synergies possibles

Jusqu'en 2015, la stratégie internationale au niveau de l'ICL consistait à offrir des services supports aux activités internationales de chaque faculté. A partir de 2016, le souhait de faire apparaître une stratégie propre au cœur facultaire dans le respect du principe de subsidiarité a été affirmée. Sur la base des éléments stratégiques communs aux établissements, la nouvelle stratégie s'est déclinée en deux axes : une internationalisation que l'on pourrait qualifier de « classique » autour de la mobilité sortante des étudiants, des administratifs et des enseignants, et une « internationalisation entrante », qui repose sur le développement d'une offre multiculturelle et multilingue dans les établissements en mettant en particulier en valeur les origines et les compétences multiculturelles des étudiants eux-mêmes et des enseignants <sup>110</sup>. La politique d'internationalisation de l'ICL s'articule autour de trois objectifs cohérents entre tous les établissements : la mobilité, les accords globaux et le choix de partenaires privilégiés<sup>111</sup>. Des choix stratégiques de positionnement territorial au sens large de l'eurorégion sont à la base du choix des partenariats stratégiques avec Liverpool et plus récemment avec Namur. Depuis le début des années 2010, l'ICL souhaite mettre en avant certains choix stratégiques hors Europe, notamment le renforcement du réseau de partenaires en Asie, en Amérique latine, notamment *via* le programme Erasmus Mundus, ou encore la poursuite des programmes de mobilité en place avec 25 universités nord-américaines. À cela s'ajoute des conventions ICL-Les Facultés (inter facultés), avec des universités telles que *University of the Incarnate of the Word* (USA), Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest ou *Brescia University College* (Canada). L'ICL est aussi un membre actif dans les réseaux tels que l'Udesca, la FUCE et la FIUC, ce qui contribue à leur rayonnement tant au niveau européen qu'international sans que de véritables actions soient marquantes dans ce cadre. De plus, l'ICL profite des conventions globales que la FUPL a conclues, soit 90 accords (programme d'échange d'étudiants), signés avec des universités de 21 pays.

Dans le cadre de l'émergence d'une identité spécifique à l'ICL, et vu qu'il y a en plus des projets transversaux qui commencent à naître entre les établissements, l'ICL a mis en place une structure intermédiaire flexible qui se présente à la fois comme<sup>112</sup> :

- facilitateur pour un certain nombre d'opérations qui émanent du côté de chacun des établissements de l'ICL ;
- créateur de certains projets qui ne peuvent pas s'inscrire dans un seul des établissements de l'ICL ;
- niveau intermédiaire sur un certain nombre de questions à dimension internationale qui ne sont pas gérées aisément au niveau de la FUPL.

Cette structure intermédiaire est composée d'un doyen délégué au développement international de l'ICL, d'une coordonnatrice chargée de projets internationaux qui travaillent en concertation avec les vices-doyens référents RI des facultés à proximité de la direction des relations internationales et de la communication institutionnelle (DRIC) de la FUPL<sup>113</sup>.

L'équipe RI de l'ICL agit dans une logique de coordination avec tous les vice-doyens des facultés de manière à communiquer en permanence et bien identifier les zones de subsidiarité<sup>114</sup>. La stratégie de l'ICL n'exclut pas pour les facultés de développer un partenariat spécifique si l'occasion se présente. L'impulsion stratégique pour le choix d'un partenariat est déclenchée au niveau du conseil de direction de l'ICL, en prenant en compte la philosophie de chaque institution, la représentation de la discipline, l'axe autour de l'innovation et l'axe de recherche en éthique, les vulnérabilités, la taille, la structure ayant la même philosophie de développement et les intérêts régionaux. Par exemple, l'élaboration du partenariat stratégique avec Liverpool s'est concrétisée d'une manière progressive à partir des missions d'explorations regroupant des membres de la direction, des enseignants chercheurs et des administratifs, de la création de l'institut européen, des bourses de thèses codirigées, des missions linguistiques pour le personnel et les étudiants, et de la mise en place des doubles diplômes. Un comité de pilotage en assure le bilan des activités, les objectifs prioritaires pour l'année à venir et les ressources nécessaires pour la réalisation. Un lancement de deux doubles diplômes a été effectué en septembre 2018 dans le domaine du marketing et du management international.

<sup>110</sup> RAE, p. 51.

<sup>111</sup> RAE, p. 52.

<sup>112</sup> Entretien sur site.

<sup>113</sup> RAE, p. 53.

<sup>114</sup> Entretien sur site.

Dans la même logique, l'internationalisation des programmes d'études a été développée dans plusieurs facultés qui ont intégré des parcours internationaux co-diplômants, assumant une dimension internationale et interculturelle<sup>115</sup>. D'autre part, la mobilité des étudiants est fortement encouragée, et indispensable pour certains cursus comme les langues, l'économie, les sciences politiques, le droit international, etc<sup>116</sup>.

L'internationalisation des activités de recherche transdisciplinaire semble se développer plus lentement. Une des percées s'est traduite par un projet sur l'interculturalité dans les entreprises, « *European Differences : How to make it an Opportunity for Enterprises* » appartenant à l'appel « Jean Monnet » du programme Erasmus+. D'autres actions se sont traduites sous forme de cofinancement et co-encadrement de thèses avec Liverpool qui peut poser problème dans la mesure où l'ICL ne peut porter un doctorat. La maison des chercheurs est une structure à dynamiser pour alimenter la culture de la recherche avec l'international.

La direction des relations internationales de l'Université Catholique de Lille est un point de contact qui centralise toutes les informations, les données chiffrées<sup>117</sup> et statistiques et les moyens humains<sup>118</sup>. Plusieurs outils ont été choisis pour assurer le suivi de l'ensemble des actions en matière d'internationalisation. Le choix de la dématérialisation (AGORA), a été fait afin d'assurer un suivi constant des étudiants.

Le comité a clairement identifié l'efficacité des mesures d'organisation et de pilotage des mobilités entrantes et sortantes.

**Le comité recommande d'exploiter le retour des évaluations des mobilités étudiantes et de personnels respectivement au niveau des programmes d'études et du développement professionnel du personnel.**

**Sachant qu'il existe une conduite de la politique d'internationalisation propre à chaque établissement de l'ICL, et afin de pouvoir mesurer l'atteinte des objectifs de l'internationalisation au niveau ICL, le comité recommande le renforcement de la structure intermédiaire RI et de mettre en place les indicateurs qui permettraient de mesurer les progrès de l'ICL.**

---

<sup>115</sup> RAE, p.52.

<sup>116</sup> RAE, p. 52.

<sup>117</sup> Pour la mobilité entrante en 2017-2018 : 759 étudiants entrants, un certain nombre de mobilités sortantes se font sous formes de stage (575), cf annexe 7 du RAE.

<sup>118</sup> Cf. RAE FUPL.

## Conclusion

L'ICL apparaît comme un établissement marqué par l'innovation, porté par ses valeurs reconnues et partagées, par des partenariats socio-économiques forts mais aussi par l'investissement de son personnel. Sur le plan de la formation, l'ICL suit une stratégie d'innovation reconnue par tous se traduisant par des appels à projets porteurs et une ouverture à l'international reposant sur une politique raisonnée. Sur le plan de la recherche, l'ICL a des difficultés à s'inscrire dans une véritable dynamique et doit trouver une voie médiane guidée par des exigences pratiques et stratégiques lui permettant d'œuvrer sur une recherche plus appliquée dans laquelle l'établissement a une reconnaissance.

L'ICL se trouve confronté à trois défis majeurs :

- Le premier réside dans le développement d'un mode de gouvernance qui assurerait son identité eu égard à d'autres structures comme la FUPL et qui peut reposer sur la rationalisation de sa composition interne pour donner une cohérence à un ensemble hétérogène composé de facultés, d'écoles, d'instituts de formation.
- Un autre défi consiste dans la viabilité du modèle économique qui repose sur une stabilité financière acquise au prix d'un investissement dans une politique de projets mais dont l'ensemble doit être guidé par un effort marquant de mixité sociale.
- Le dernier défi mais pas des moindres consistera, afin de dépasser les freins institutionnels tant sur le plan de la formation que de la recherche, à renforcer son positionnement dans le panorama de l'enseignement supérieur pour faire vivre les liens académiques régionaux dans un esprit de construction rationnelle, transparente et profitable aux deux parties, et ce afin d'éviter un repli sur lui-même ou un enracinement sans fondement hors du territoire des Hauts-de-France.

### 1/ Les points forts

- Une stratégie d'innovation reconnue et reposant sur des projets forts et fédérateurs.
- Une politique d'accompagnement reposant sur des techniques traditionnelles mais aussi innovantes comme l'utilisation « d'écosystèmes ouverts et innovants favorisant l'expérience étudiante ».
- Des partenaires socio-économiques bien intégrés, co-acteurs des projets partageant les valeurs et les axes stratégiques s'insérant dans un maillage territorial dynamique.
- Une structuration des moyens au service du projet stratégique ayant permis de surmonter une crise financière importante à travers une politique d'appels à projets internes et externes.
- Un environnement humain marqué par un remarquable investissement.
- L'engagement dans la mise en place d'un système d'information structurant.
- Un pilotage pragmatique et opérationnel de la politique d'internationalisation.

### 2/ Les points faibles

- Un dialogue institutionnel et académique difficile avec les acteurs publics de l'enseignement supérieur reposant entre autres sur la différence notable de modèle économique et rendant instables tout maintien et prospective de sa politique en particulier dans le cadre de sa mission de formation.
- Un manque d'association des étudiants aux différentes strates de la gouvernance ainsi qu'aux différentes étapes des projets entraînant un déficit du sentiment d'appartenance à l'ICL, en dépit des intentions affichées dans le RAE.
- Un manque de clarté et de structuration de la politique de recherche.
- Une gouvernance basée sur une personnalisation forte des fonctions et une superposition des rôles stratégiques et opérationnels, renforcée par leur double appartenance à la FUPL et l'ICL.

### 3/ Les recommandations

- Clarifier les champs de compétences et d'organisation entre la FUPL et l'ICL.
- Rechercher un accord structurant avec certains acteurs publics de l'enseignement supérieur du territoire des Hauts-de-France permettant de créer des liens forts et pérennes en particulier pour les formations.
- Améliorer la politique de mixité sociale favorisant l'inscription ou la poursuite d'études notamment dans le domaine des bourses.
- Poursuivre l'objectif d'associer des étudiants à tous les projets d'innovation pour à la fois penser et agir « avec et pour » les étudiants.
- Améliorer la communication externe à l'égard des partenaires institutionnels à travers des indicateurs académiques renforcés sur les missions essentielles de l'établissement en s'alignant sur les schémas régionaux.
- Poursuivre l'amélioration de la communication interne à l'égard de tous les acteurs de l'établissement afin d'informer des objectifs des différentes politiques et assurer le meilleur épanouissement de toutes les parties-prenantes au projet de l'ICL.
- Mieux agréger les différents indicateurs et les résultats des différentes études (dont la qualité de vie au travail et la satisfaction des étudiants) pour les intégrer dans un dispositif global intégré de

management par la qualité et d'aide à la définition des orientations stratégiques servant la pérennité de l'ICL.

## Liste des sigles

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BUV	Bibliothèque universitaire Vauban

### C

CA	Conseil d'administration
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRPU	Conférence régionale des présidents d'université
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

### D

DGS	Directeur général des services
DRCI	Délégation à la recherche clinique et à l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines

### E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ENT	Environnement numérique de travail
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espas	École supérieure privée d'application des sciences
Espol	<i>European School of Political and Social Sciences</i>

### F

Feder	Fonds européen de développement régional
FUPL	Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille

### H

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

### I

Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques

IFSI            Instituts de formation en soins infirmiers  
Isite           Initiative science innovation territoires économie

## L

LabEx            Laboratoire d'excellence  
Live Tree        Lille Vauban-Esquermes en transition énergétique, écologique et économique

## M

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

## P

PIA                Programme d'investissements d'avenir  
Pres               Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
PU-PH            Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

RAE               Rapport d'autoévaluation de l'établissement  
RH                Ressources humaines  
RI                Relation internationales  
RNCP            Répertoire national des certifications professionnelles

## S

Satt                Société d'accélération du transfert de technologies  
Shon              Surface hors œuvre nette

## U

UDESCA        Union des établissements d'enseignement supérieur catholique  
UMR              Unité mixte de recherche



## Observations du président-recteur

INSTITUT  
CATHOLIQUE  
DE LILLE

**Monsieur Michel COSNARD**  
**Président du HCERES,**  
**Monsieur Michel ROBERT**  
**Directeur Département évaluation des**  
**établissements,**  
**Madame Dominique Viriot-Barral,**  
**Présidente du comité,**

Lille, le 8 juillet 2019

*N/Réf. : PG/CD/MCH/2019-072*

*Objet : Observations du Recteur de l'Institut Catholique de Lille*

L'équipe de direction de l'Institut Catholique de Lille a pris connaissance du rapport définitif du HCERES concernant l'Institut Catholique de Lille, envoyé par courriel le 26 juin 2019.

Je tiens tout d'abord à saluer le travail réalisé par les membres du comité d'experts ainsi que la richesse et la qualité des échanges lors de la visite de l'établissement. Recevoir le comité d'experts pendant 3 jours nous a permis de préciser nos missions, nos avancées et nos orientations dans le cadre des entretiens réalisés.

Egalement, je salue le HCERES qui a su prendre en compte nos spécificités et reconnaître notre participation à la mission de service public de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovations, et ce en tant qu'EESPIG.

Le présent rapport a globalement identifié nos caractéristiques, nos atouts et nos axes d'amélioration.

Nos atouts sont un construit collectif réalisé dans le cadre du programme « Osons la confiance » et poursuivi dans le programme « Osons l'espérance ». En tant que recteur, je me réjouis de l'atteinte des objectifs que nous avions fixés. Certains résultats se traduisent par les points forts cités dans le rapport à savoir :

- « Une stratégie d'innovation reconnue et reposant sur des projets forts et fédérateurs.
- Une politique d'accompagnement reposant sur des techniques traditionnelles mais aussi innovantes comme l'utilisation « d'écosystèmes ouverts et innovants favorisant l'expérience étudiante ».



ICL Association déclarée reconnue d'utilité publique  
60 boulevard Vauban - CS 40109 - 59016 Lille Cedex

Tél. +33 (0)3 20 13 40 00 - Fax +33 (0)3 20 13 40 95 - [www.univ-catholille.fr](http://www.univ-catholille.fr) - [contact@icl-lille.fr](mailto:contact@icl-lille.fr)

Siret 775.624.240 000 13 - Code APE 8542Z - N° TVA Intracommunautaire - FR 66 775 624 240

Organisme de formation, enregistré sous le n° 31 59 00468 59. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État.

- Des partenaires socio-économiques bien intégrés, co-acteurs des projets partageant les valeurs et les axes stratégiques s'insérant dans un maillage territorial dynamique.
- Une structuration des moyens au service du projet stratégique ayant surmonté une crise financière importante à travers une politique d'appels à projets internes et externes.
- Un environnement humain marqué par un remarquable investissement.
- L'engagement dans la mise en place d'un système d'information structurant.
- Un pilotage pragmatique et opérationnel de la politique d'internationalisation ».

Toutefois, je note que notre établissement doit poursuivre les actions menées et relever les défis suivants.

Le **positionnement de l'Institut Catholique de Lille (ICL)**, membre de la Fédération Pluridisciplinaire de Lille (usuellement dénommée Université Catholique de Lille) au sein d'un territoire académique en mutation est un enjeu primordial à court terme. Comme l'indique le comité, il s'agit de « dépasser les freins institutionnels tant sur le plan de la formation et de la recherche, renforcer son positionnement dans le panorama de l'enseignement supérieur pour faire vivre les liens académiques régionaux ». La coordination territoriale de la région Hauts-de-France est en reconstruction réinterrogeant la politique de site. Une alliance académique est en cours de construction avec l'Université Polytechnique de Hauts-de-France (PRÉLUDE ...). Cette Alliance permet de maintenir les partenariats pédagogiques avec les autres universités (UDL, ULCO, Artois, etc.). Ce positionnement de l'ICL au sein du territoire devrait permettre de maintenir les relations transparentes et constructives en vue de faciliter les conventions pour la diplomation des formations du prochain contrat 2020-2024.

Le **positionnement de l'ICL au sein de la Fédération Universitaire Pluridisciplinaire de Lille (FUPL)** est le résultat d'une histoire inédite et féconde qui a permis le développement de la fédération. En effet, l'ICL est la « maison-mère » de la fédération et regroupe le cœur facultaire de la fédération. Comme toute entité de la FUPL, il porte de développement des percées stratégiques cristallisés dans les écosystèmes innovants (Ateliers d'humanité, Livetree, plateforme 4.0, ADICODE, « la fabrique des futurs souhaitables », etc.). De plus, la réforme des statuts de la FUPL clarifie la gouvernance permettant à la fois une vraie alliance et le respect de l'autonomie des membres.

Le périmètre de l'ICL est celui du **périmètre EESPIG** composé des facultés, d'ESPOL, des écoles secondaires et autonomes. Nos équipes poursuivons le travail déjà commencé et dont la visibilité s'est traduite dans le dernier rapport d'activité transmis au MESRI à savoir celui de l'imbrication et de la consolidation des différents indicateurs des différentes composantes d'ICL permettant la cohérence du pilotage des formations et de la recherche.

Le comité a qualifié notre **politique de recherche** volontariste, mais tardant à se développer. En effet, en sa qualité d'opérateur universitaire, l'ICL développe une activité de recherche en pleine expansion, mais contrainte par le modèle économique de l'établissement et par des entraves académiques fortes ; par exemple, le refus de la MESHs ou des écoles doctorales d'intégrer ses unités de recherche. Plus de la moitié d'entre elles a pourtant fait l'objet d'évaluations par le HCERES en 2019, avec des retours très encourageants. Les travaux développés, priorisés sur les questions relatives aux grands enjeux sociétaux contemporains (transition énergétique et sociétale, éthique des mutations du monde contemporain, innovation sociétale...) ont significativement accru la réputation de l'établissement ces dernières années. Pour soutenir cette tendance, l'ICL a lancé un appel à projets recherche interne, évalué par un comité externe, en vue de renforcer plus encore la recherche.

« *Penser et agir « avec et pour » les étudiants* » est au cœur du programme « osons l'espérance ». Je souhaite faire de l'université, une cité d'expériences pour les différents usagers du campus. Notamment, l'expérience-Etudiant sera un véritable levier pour articuler une politique de la vie étudiante innovante et co-élaborative favorisant la participation, la responsabilisation et la valorisation des engagements estudiantins. De plus, PRÉLUDE (PIA3 Nouveaux Cursus Universitaires) est un dispositif innovant qui place l'étudiant en son cœur. D'une part, l'étudiant sera le designer de son parcours de licence et d'autre part, les « Maker Box » favoriseront l'expérience-Etudiant articulée avec nos différents écosystèmes ouverts et innovants. Pour rappel, des échanges réguliers ont lieu entre les différents acteurs portant la politique de la vie étudiante : les bureaux des étudiants, le vice-recteur aux affaires académiques et à la vie étudiante et les responsables de la vie étudiantes des facultés. Bien qu'hétérogènes, la participation et la représentation des étudiants sont réelles au sein des facultés (conseil de vie, parlement des étudiants ou encore assise des étudiants). Egalement, près de 60 associations étudiantes permettent la concrétisation de projets solidaires, humanitaires, artistiques, sportifs, etc. Ces expériences associatives seront bien évidemment renforcées dans notre projet portant sur l'expérience Etudiant – Co-élaborer avec les étudiants.

Le comité interroge la **soutenabilité du modèle économique** au regard des projets structurants engagées et de la nécessaire prise en compte de la **mixité sociale**. Nous maintenons le cap après un redressement financier essentiel et ce, malgré un niveau de financement public devenu très limité. La dynamique instaurée par des appels à contributions internes conjuguée à la recherche de financements complémentaires (Plan Horizon H2020, Fonds de dotation, etc.) permet la mise en œuvre des projets et de l'innovation. L'établissement continue de diversifier ses sources de financements, notamment par une démarche volontaire de réponses à des appels à projets territoriaux et européens ainsi que par l'allocation de ressources humaines et financières pour le développement de la formation continue à destination des entreprises.

Pour la **mixité sociale**, l'ICL poursuit ses efforts pour permettre l'accès aux études supérieures au plus grand nombre. Malgré la nécessité d'établir des tarifs de scolarités élevés, l'établissement, en complément du barème social, limite les augmentations annuelles pour les réinscrits, abonde annuellement un fonds de bourses à hauteur de 1% de produits de scolarité en formation initiale, encourage avec le soutien du conseil régional Hauts-de-France les jobs étudiants, travaille en concertation avec l'organisme gestionnaire des résidences étudiantes et de la restauration universitaire pour proposer des logements et repas à des prix attractifs. Néanmoins, je prends en considération la recommandation du comité relative à l'amélioration de la politique de mixité sociale favorisant l'inscription ou la poursuite d'études.

Nous poursuivrons notre démarche d'auto-évaluation. Les recommandations formulées vont aider l'ICL à continuer à contribuer aux missions de services publics.

Vous assurant de notre recherche d'amélioration continue au service de la connaissance, de la jeunesse et des territoires.



Pierre GIORGINI

Recteur de l'Institut Catholique de Lille

## Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de l'ICL s'est déroulée du 15 au 17 janvier 2019. Le comité était présidé par Mme Dominique VIRIOT-BARRIAL, professeur des universités en droit privé à Aix-Marseille Université.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Rony DARAZI, professeur associé à la Faculté d'Ingénierie de l'Université Antonine (Liban) ;
- M. François DUFOUR, directeur général des services de l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg ;
- M. Olivier FARGES, professeur des universités à l'université Paris Diderot - praticien hospitalier à l'Assistance publique-hôpitaux de Paris ;
- M. Michel GERMOND, étudiant en master de sciences politiques à l'université Panthéon-Assas Paris II ;
- Mme Emmanuelle GORMALLY, doyen du pôle facultaire des sciences de l'Université catholique de Lyon ;
- M. Patrick MARGRON, directeur de Coaching & Performance Managériale.

Christine POIRIER, conseillère scientifique, et Camille HERFRAY, chargée 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 coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)