

# HCERES

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

Établissements

## Rapport d'évaluation de l'Institut Catholique de Lyon

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

## Établissements

Pour le HCERES,<sup>1</sup>

Didier Houssin, président

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

Annie Cheminat, présidente du comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I - Des orientations stratégiques claires et ambitieuses	7
II - Des partenariats multiples	7
1 ● Une offre de formation dépendante de nombreux partenariats académiques	7
2 ● Les relations constructives avec les collectivités territoriales	8
3 ● Un excellent partenariat avec les entreprises	9
III – Le positionnement ambigu des pôles facultaires	9
IV – Une communication interne à améliorer	10
La recherche et la formation	13
I – La politique de recherche	13
1 ● Un effort de structuration incontournable	13
2 ● Les liens recherche-formation, à construire	14
3 ● Des moyens humains insuffisants, éclatés dans de multiples structures	14
II – La politique de formation initiale et continue	15
1 ● Un établissement en expansion	15
2 ● Une offre de formation foisonnante, empreinte de disparités	15
3 ● La formation continue	17
III – La documentation, un service performant malgré une amplitude horaire à élargir	17
La réussite des étudiants	19
I – De nombreuses instances dédiées à la réussite des étudiants	19
II – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	19
1 ● La motivation, élément clé du recrutement	19
2 ● Un accompagnement personnalisé	19
3 ● La pédagogie en cours de rénovation	20
4 ● Aide à l'insertion professionnelle	20
III – La vie étudiante	20
1 ● Une attention particulière aux conditions matérielles d'études	20
2 ● Une vie étudiante riche et dynamique	21
La valorisation et la culture scientifique	23
I – Les chaires	23
II – Les ateliers de l'entrepreneuriat humanistes	23
III – L'Université vie active (UNIVA)	23

Les relations européennes et internationales	25
I – La mobilité internationale : peu de « sortants »	25
II – L’Institut de langues et culture française (ILCF) : un atout à l’international	25
III – Une politique de partenariat à approfondir	26
Le pilotage et la gestion	27
I – Une gestion en mode projet	27
II – La fonction ressources humaines	27
1 ● Un recrutement des enseignants-chercheurs de type universitaire	28
2 ● Un management hétérogène pour les personnels administratifs	28
3 ● Un axe fort : la formation continue des personnels	28
III – La fonction financière et comptable	28
1 ● Un équilibre financier fragile	29
IV – La fonction immobilière et logistique	29
V – Le système d’information	30
Conclusion	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du recteur	35
Organisation de l’évaluation	37

# Présentation

L’Institut catholique de Lyon (ICLy) est un établissement privé confessionnel d’enseignement supérieur et de recherche à statut associatif (loi de 1901) et à but non lucratif, dirigé par un recteur. Créé en 1875 sous la protection des évêques de vingt-cinq diocèses du grand sud-est de la France, il est membre de l’Union des établissements d’enseignement supérieur catholique (UDESCA) et il contribue aux missions de service public de l’enseignement supérieur et de recherche. À ce titre, il est reconnu par l’État et, en 2010, a signé avec le Ministère de l’Éducation nationale, de l’Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR) un contrat quinquennal portant sur la période 2010-2014. C’est dans ce contexte que s’inscrit cette première évaluation de l’établissement par le Haut conseil de l’évaluation de la recherche et de l’enseignement supérieur (HCERES).

L’ICLy est établissement associé à la Communauté d’universités et établissements (Comue) « Université de Lyon » qui compte 129 000 étudiants dont 112 700 dans 4 universités publiques<sup>3</sup>. Alors que l’ICLy est habilité à délivrer les diplômes canoniques, la délivrance des autres licences et masters s’effectue en partenariat avec des universités publiques ou par un jury rectoral. En 2013-2014, l’ICLy accueille près de 5 % des effectifs du site, soit environ 6 400 étudiants dont 33 % en licence, 36 % en master, moins de 1 % en doctorat et 30 % dans des diplômes d’établissement, les filières canoniques représentant 9 % de cet ensemble. 18 % sont boursiers de l’État sur critères sociaux. Ces étudiants sont répartis entre cinq pôles facultaires de poids inégal qui relèvent très majoritairement des sciences humaines et sociales et regroupent les différentes unités de formation et les unités de recherche de l’établissement :

- le pôle « droit, sciences économiques et sociales » : 2 693 étudiants (44 %) ;
- le pôle « lettres et langues » : 1 210 étudiants (20 %) ;
- le pôle « philosophie et sciences humaines » : 981 étudiants (16 %) ;
- le pôle « théologie et sciences religieuses » : 608 étudiants (10 %) ;
- le pôle « sciences » : 615 étudiants (10 %).

Chaque pôle est composé d’une faculté et au moins d’une entité de recherche auxquels s’ajoutent différents types d’unités notamment des écoles professionnelles.

L’ICLy dispose actuellement d’un effectif global de 412 personnels en CDI<sup>4</sup> dont 219 enseignants et 193 agents administratifs. Le budget total au sein duquel les charges de personnels représentent 71 %, s’élève à 30 M€. Il déploie ses activités sur deux sites, situés en centre-ville : le site Carnot (14 000 m<sup>2</sup>) et le site Bellecour, remplacé prochainement par le nouveau bâtiment Saint-Paul, d’une surface de 36 000 m<sup>2</sup>.

La présenteévaluation est particulière car elle porte sur un établissement atypique de par son statut privé et les unités internes variées qui le composent, mais aussi parce qu’elle s’inscrit dans un contexte de restructuration en cours de l’organisation interne de l’ICLy associant trois niveaux de gouvernance, le rectorat, les pôles et les unités internes.

Les principaux points de problématique considérés par le comité ont concerné la lisibilité et l’attractivité de l’établissement dans le contexte du site universitaire lyonnais, la dynamique d’établissement alliant des dispositifs transversaux, les moyens, la démarche qualité, et ses axes stratégiques notamment au niveau de l’articulation recherche, formation, professionnalisation.

---

<sup>3</sup> Université Claude Bernard Lyon 1, université Lumière Lyon 2, université Jean Moulin Lyon 3, université Jean Monnet Saint-Étienne.

<sup>4</sup> Contrat à durée indéterminée.



# La stratégie et la gouvernance

L'ICLy forme un ensemble complexe dont la stratégie et l'organisation relèvent de l'Association de Fondateurs et Protecteurs de l'Institut Catholique de Lyon (AFPICL), association dotée d'un double statut, civil et canonique, et donc assujettie à une double hiérarchie. Les aspects académiques et la gestion de l'Institut reviennent à l'équipe rectorale. La représentation de l'établissement est assurée par le recteur.

Le président de l'AFPICL souligne les progrès significatifs accomplis sous l'impulsion de la secrétaire générale de l'ICLy en matière de professionnalisation administrative, au bénéfice tant du fonctionnement de l'association que de celui de l'établissement dans sa globalité.

L'ICLy est dirigé par un recteur assisté de deux vice-recteurs, l'un chargé de la vie étudiante<sup>5</sup>, l'autre du développement<sup>6</sup>. Ils forment avec la secrétaire générale, l'équipe rectorale dont on relève qu'elle n'inclut pas le directeur de la recherche. Le fonctionnement de l'établissement s'appuie sur 14 services supports, placés sous la responsabilité de la secrétaire générale et des membres de l'équipe rectorale. Divers chargés de missions transversales complètent le dispositif de pilotage, dont la mission qualité rattachée au recteur.

## I - Des orientations stratégiques claires et ambitieuses

Portée par une charte élaborée en 2008 réaffirmant les valeurs fondatrices de l'établissement (humanisme chrétien et catholicisme social), rappelée dans les orientations stratégiques 2008-2012, la politique menée par l'ICLy sur la durée du contrat 2010-2014 a suivi les pistes tracées par la lettre de perspectives du recteur (2012) intitulée « Favoriser des initiatives d'excellence ». Il s'agissait pour l'ICLy de :

- développer son offre de formation, notamment en masters,
- renforcer la recherche et l'articulation formation-recherche-professionnalisation,
- renforcer ses partenariats avec les entreprises pour une meilleure employabilité des étudiants,
- développer des partenariats avec les universités publiques françaises et étrangères,
- s'engager vers une université numérique,
- revoir sa gouvernance en créant des conseils de direction dans les cinq pôles facultaires,
- renforcer son ouverture sociale, diversifier ses recrutements et apporter un soutien accru à la réussite des étudiants.

Le développement de l'offre de formation apparaît au comité comme l'une des ambitions majeures de la période de référence de cette évaluation.

## II - Des partenariats multiples

De manière générale, on constate que l'ICLy occupe une place importante dans le paysage lyonnais, de par sa qualité reconnue par les partenaires et la participation de son recteur à la vie du site, et grâce à une excellente insertion dans la région Rhône-Alpes et aux relations nouées avec les collectivités territoriales et les représentants du monde socioéconomique.

### 1 ● Une offre de formation dépendante de nombreux partenariats académiques

Comme tous les établissements d'enseignement supérieur privés, l'ICLy n'est pas habilité à délivrer des diplômes nationaux hors du cadre de conventions avec un établissement public lui-même habilité par le MENESR à délivrer les diplômes visés, sauf à faire appel à un jury rectoral désigné par le recteur d'académie (cf. *infra*, formations).

Son insertion dans la Comue est une opportunité pour l'ICLy de renforcer le dialogue avec les autres établissements de l'Université de Lyon. Celle-ci réunit 11 membres fondateurs - les 3 universités lyonnaises, celle de

<sup>5</sup> Vice-recteur chargé de la vie étudiante / organigramme établissement octobre 2014 : à la lecture du rapport d'autoévaluation ce vice-recteur apparaît également chargé des formations.

<sup>6</sup> Vice-recteur chargé du développement / organigramme établissement octobre 2014.

Saint-Étienne, 7 écoles - et 8 membres associés dont l'ICLy, autour d'un projet partagé qui vise à coordonner l'offre de formation et la stratégie de recherche, et à assurer la promotion du site aux niveaux national et international.

Dans ce contexte réglementaire, l'ICLy a donc été amené à passer des conventions avec les universités Lyon 2 et Lyon 3 pour l'essentiel voire, de façon plus marginale, avec Lyon 1 et avec quelques établissements hors académie.

Dans le cadre de mentions ou spécialités communes, l'ICLy offre des parcours de formation articulés avec ceux existant dans les universités partenaires. Cette démarche suppose néanmoins que les exigences et critères requis pour la délivrance des diplômes soient partagés par les différents partenaires.

À ces conventions avec le monde académique, il convient d'ajouter les partenariats avec les organismes socio-culturels (musées, théâtres, opéra, etc.) qui participent à la formation des étudiants, dans le cadre du département de lettres modernes notamment.

En dépit de la reconnaissance dont il jouit, l'ICLy souffre de son statut d'établissement confessionnel privé aux yeux des universités publiques. L'audition par le comité des vice-présidents du conseil des études et de la vie universitaire des trois universités lyonnaises a permis de mieux cerner les principales difficultés identifiées qui paraissent partagées par les trois universités à quelques nuances près.

L'université Lyon 2 collabore avec l'ICLy dans le domaine du droit, des langues et de la psychologie. Pour cette université, il existe un intérêt réel tant pour les compétences détenues spécifiquement par l'ICLy en éthique que pour l'accompagnement des étudiants, jugé remarquable, et pour ses relations privilégiées avec les entreprises. Cependant, certains projets peuvent être perçus comme une source de concurrence entre les deux institutions. Les vice-présidents de Lyon 3, pour la philosophie, et de Lyon 1 dans le domaine des sciences, admettent que des préjugés existent. Alors que, à l'échelle d'une formation, les coopérations reposent en général sur la proximité entre les enseignants, ils pointent aussi le cas de projets proposés par l'ICLy qui n'obéissent pas à cette logique de co-construction et sont, de ce fait, jugés irrecevables.

Le comité considère que ces difficultés ne paraissent pas insurmontables. Elles posent la question de l'intensification des échanges avec les partenaires académiques. Le recrutement par l'ICLy d'enseignants-chercheurs de haut niveau, reconnus par les universités, peut y contribuer en intégrant une dimension recherche plus forte dans les partenariats. Plus globalement cette problématique des partenariats en matière de formation doit inciter l'ICLy à accentuer son implication dans le cadre de la Comue Université de Lyon.

## 2 ● Les relations constructives avec les collectivités territoriales

La région Rhône-Alpes consacre 140 M€ à l'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur régionaux. Globalement, cette somme inclut 19 M€ pour la mobilité étudiante, 10 M€ dédiés aux contrats d'établissement et 10 M€ à la recherche et à l'innovation. La Région soutient ainsi 38 établissements dont l'ICLy. Désireuse de renforcer la mutualisation entre ces établissements, elle consacre 9 M€ à la Comue et estime que l'ICLy, de par ses champs de compétences spécifiques, devrait trouver sa place dans cet ensemble et en tirer, à terme, un rayonnement accru.

L'ICLy bénéficie d'une image positive auprès de la Région qui l'aide financièrement pour des projets non financés par l'État, telle la rénovation du site Saint-Paul qu'elle soutient à hauteur de 4 M€.

Parallèlement, la ville de Lyon souligne la bonne intégration de l'ICLy dans le paysage universitaire local. Elle constate que l'ICLy a su trouver sa place grâce à son engagement sur les questions sociales, à son réseau d'entreprises sensibles au fait religieux, et à la professionnalisation de ses formations.

La Ville de Lyon s'implique de longue date dans le domaine de l'interreligieux auquel s'associe l'établissement mais il paraît clair que la Ville ne traitera désormais qu'avec la Comue pour ce qui concerne la politique de site. On relève notamment que l'ICLy ne portera pas la chaire des droits de l'homme, hébergée à Lyon 3.

La création récente de l'Institut de civilisation musulmane réunit l'État et les collectivités autour d'un projet national axé sur la connaissance de l'Islam. Ce projet intègre un volet culturel, la mise en place d'une formation (diplôme d'université - DU) autour du fait religieux et de la laïcité, destinée à la communauté musulmane et aux fonctionnaires français ; l'ensemble visant au renforcement du dialogue entre les différentes communautés. L'ICLy, partie prenante de ce projet conduit en partenariat avec Lyon 3, renforce encore ainsi sa légitimité au plan local.

### 3 ● Un excellent partenariat avec les entreprises

Les représentants d'entreprises rencontrés ont unanimement reconnu le bon ancrage de l'ICLy dans le tissu économique et social lyonnais, et les spécificités de l'Institut qui font sa richesse et son attractivité. La capacité d'analyse ainsi que les valeurs humanistes et comportementales que transmettent ses programmes de formation répondent aux préoccupations managériales et aux besoins des nouveaux modes de gouvernance qui se développent aujourd'hui. Le lien « formation-employabilité » est une réalité pour les entreprises qui soutiennent l'ICLy, lui versent la taxe d'apprentissage (828 k€), accueillent ses étudiants en stage ou, en raison de la qualité reconnue de leur formation et de leur comportement, les recrutent pour un premier emploi.

Parallèlement, la direction de FormaSup ARL<sup>7</sup> souligne un excellent partenariat avec l'ICLy et confirme que les formations proposées par l'établissement ont une vraie valeur ajoutée dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS).

Enfin, on note que l'assemblée générale de l'AFPICL<sup>8</sup> qui fixe les grandes orientations de l'établissement, compte 15 membres issus du monde économique.

## III – Le positionnement ambigu des pôles facultaires

L'organigramme fonctionnel de l'ICLy fait apparaître la structuration en cinq pôles facultaires et, respectivement, les différentes unités internes aux dénominations variées - 3 facultés, 4 écoles, 5 instituts, 2 départements et 5 laboratoires - qui les composent :

- **pôle « théologie et sciences religieuses »** comprenant la faculté de théologie, l'Institut pastoral d'études religieuses (IPER), et le laboratoire « bible, théologie, société » ;
- **pôle « philosophie et sciences humaines »** comprenant la faculté de philosophie, le département de sciences humaines et sociales / psychologie, le Centre interuniversitaire d'éthique (CIE) ainsi que le Centre d'études pédagogiques pour l'expérimentation et le conseil (CEPEC), l'Université vie active (UNIVA), et le laboratoire de philosophie et sciences humaines ;
- **pôle « droit, sciences économiques et sociales »** comprenant la faculté de droit, l'École supérieure pour le développement économique et social (ESDES), l'Institut des droits de l'homme de Lyon (IDHL), l'Institut des sciences de la famille (ISF), le Centre international d'études pour le développement local (CIEDEL), et un laboratoire de recherche « facultaire » ;
- **pôle « lettres et langues »** comprenant le département de lettres modernes, l'École supérieure de traduction et relations internationales (ESTRI), l'Institut de langues et culture française (ILCF), et l'Institut Pierre Gardette ;
- **pôle « sciences »** comprenant l'École supérieure pour la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité en entreprise (ESQESE), l'École supérieure de biologie-biochimie-biotechnologie (ESTBB), l'Institut de formation de techniciens de laboratoire médical (IFTLM), et le laboratoire de biologie générale.

On identifie encore un « pôle » regroupant un ensemble d'unités transversales de formation et de recherche.

On s'étonne cependant de ne pas voir explicitement apparaître dans l'organigramme de l'établissement le pilotage de l'offre de formation parmi les missions d'un vice-recteur.

La décentralisation de la gouvernance dans les pôles facultaires a été menée au cours de la période 2009-2014 avec, pour conséquence, la mise en place de différentes instances, perçues en interne comme des lieux d'information, de réflexion et de propositions qui favorisent les interactions entre les unités internes, les pôles facultaires et la gouvernance de l'ICLy.

Chaque pôle est ainsi doté d'un conseil de direction (CDP), coordonné par le doyen et constitué des responsables des différentes composantes du pôle.

A l'échelle de l'établissement, on distingue, l'Assemblée d'université (AU), le conseil décanal regroupant l'équipe rectorale, les doyens, le directeur de la recherche et la directrice des ressources humaines (DRH), le Conseil des facultés et instituts (COFI) rassemblant l'ensemble des doyens, des directeurs d'unité, des responsables

<sup>7</sup> Centre de formation d'apprentis (CFA) Ain-Rhône-Loire.

<sup>8</sup> L'assemblée générale de l'AFPICL comprend les évêques des vingt-trois diocèses appartenant à sa circonscription académique et des membres adhérents élus par la dite Assemblée générale, dont le nombre ne peut excéder quinze personnes.

administratifs et des directeurs des services, et le conseil scientifique qui intègre des représentants de la Comue et du monde socio-économique.

La politique et le fonctionnement de l'établissement sont conduits dans le cadre administratif et budgétaire fixé par l'Assemblée générale et le conseil d'administration (CA) de l'AFPICL. Celui-ci assure la responsabilité économique de l'établissement.

Le conseil décanal est en charge de l'élaboration et du suivi des orientations de l'établissement et se réunit 7 fois par an. Le COFI avec 8 réunions annuelles et l'AU sont, dans des configurations différentes, des instances d'informations réciproques, de réflexion et de propositions qui favorisent l'articulation entre les unités internes, les pôles facultaires et la gouvernance de l'ICLy. Il apparaît par ailleurs qu'aucun lien hiérarchique n'est instauré entre le doyen du pôle et les directeurs d'unités internes, celui-ci jouant un rôle d'intermédiaire entre les unités internes et l'équipe rectorale. En dépit de l'existence de contacts directs, le doyen pilote le conseil de pôle qui n'est pas une instance de décision, et ne dispose d'aucun budget propre, les rééquilibrages budgétaires entre unités internes relevant du recteur.

La valeur ajoutée reconnue aux pôles tient au fait qu'ils facilitent les échanges et les collaborations entre leurs composantes, dans le cadre des réunions mensuelles de leur CDP, perçu comme un lieu de partage qui encourage les synergies. Ce constat concerne en particulier la recherche où les échanges entre enseignants favorisent l'émergence de nouveaux thèmes de recherche mais aussi le croisement des disciplines et la construction d'unités transversales. On reconnaît aussi au pôle la vertu d'améliorer la lisibilité de l'établissement et de faciliter l'accès aux services supports.

L'intégration d'écoles professionnelles dans un pôle n'est pas sans difficulté dans ce contexte d'autant que, de fait, elles jouissent d'une plus grande marge de manœuvre par leur capacité à développer des ressources propres que les facultés ou les départements. La construction d'une articulation satisfaisante avec l'établissement concerne en particulier, le budget et la transversalité de la recherche, encouragée au sein de l'ICLy.

On relève parfois des situations complexes comme en théologie où le doyen du pôle est aussi doyen de la faculté canonique de Théologie, fonctions de natures différentes, la première de l'ordre de la coordination tandis que la seconde est de l'ordre de la gouvernance.

Quoiqu'il en soit, on observe que la composition des pôles porte une part d'hétérogénéité, moins au niveau des disciplines qui y sont représentées que par la diversité des statuts et des missions de leurs composantes. On peut y voir une richesse dans la mesure où cette diversité peut induire le partage de pratiques, cependant cette complexité limite fortement la lisibilité de l'organisation interne de l'établissement et pénalise son pilotage et la cohérence de son action.

## IV – Une communication interne à améliorer

L'ICLy dispose d'un service de communication rattaché au recteur. Il compte quatre personnes et assure classiquement la communication interne et externe de l'établissement, en prenant appui sur les assistants de communication répartis dans les différents pôles facultaires. Le développement des outils numériques a engendré des évolutions majeures, avec la mise en place d'un site web bien structuré qui donne accès à l'organisation de l'établissement, à différentes rubriques classées selon les publics-cibles, à des informations déclinant les actualités et l'agenda des manifestations proposées, à la « Lettre de l'UCLy », outil de communication externe, diffusé deux ou trois fois par an et enfin, la revue annuelle internationale, l'Essentielle, en français et en anglais. L'ICLy, établissement associé de la Comue Université de Lyon est par ailleurs convié aux commissions communication de cette instance où il lui appartient de veiller à sa propre communication.

La collaboration entretenue entre le vice-rectorat vie étudiante et les différentes unités internes permet d'assurer la cohérence de l'information et son actualisation, en matière d'offre de formation notamment.

La communication interne tient à différents outils dont la charte de l'université, élaborée en 2008, réaffirmant les valeurs de l'humanisme chrétien, fondatrices de l'établissement. Cette charte est diffusée aux personnels ainsi qu'un livret d'accueil destiné aux nouveaux arrivants. Ces outils sont complétés par les lettres du recteur, par des réunions d'accueil et par l'organisation de moments d'échanges avec les personnels. La communication interne à l'ICLy bénéficie également d'un site Intranet mais s'appuie aussi largement sur les échanges tenus dans de multiples commissions et conseils, sans que ceux-ci ne fassent d'ailleurs systématiquement l'objet de comptes-rendus largement diffusés.

Dans ce contexte, il apparaît au comité que la communication interne tirerait avantage d'une plus grande rigueur et d'une formalisation accrue, même si la transmission orale semble satisfaire les membres de la communauté rencontrés.

En interne, les étudiants bénéficient des informations diffusées par le secrétariat universitaire par le biais de nombreux outils et des différents services de scolarité pour ce qui concerne leurs études et la vie culturelle qui leur est offerte. La Fédé K'to contribue à la réalisation des différents supports de communication en direction des étudiants. Celle-ci passe aussi par les élus étudiants présents dans les instances de gouvernance de l'établissement, notamment la commission de la vie étudiante.

En matière de communication externe, le service de communication s'emploie à renforcer la notoriété de l'établissement en faisant valoir ses spécificités et ses forces, dans le domaine de la formation en particulier, assurant par là des recrutements d'étudiants. Cet objectif est, très classiquement, soutenu par la participation à des salons et des forums étudiants et par l'organisation de journées portes ouvertes. L'organisation d'une rentrée solennelle et d'une conférence de presse de rentrée relayée par les médias renforcent ces dispositifs.

L'ouverture en 2015 du nouveau campus Saint-Paul dans le cadre d'un projet intitulé « La vie grande ouverte » incarne les valeurs portées par l'ICLy. Ce projet fait l'objet d'opérations de communication externe qui débordent le contexte local et contribuent assurément à la visibilité et au rayonnement de l'ICLy, d'autant qu'il génère des déménagements en cascade qui impactent l'environnement et qui ne peuvent passer inaperçus. Cette communication externe ne doit pas faire oublier les enjeux d'une meilleure prise en compte des attentes du personnel dans ce contexte de transformation (cf chapitre pilotage).

## V. La politique de la qualité à amplifier

La mission qualité a été créée à l'ICLy en 2013. Elle est pilotée par un chargé de mission, directement rattaché au recteur.

Le chargé de mission s'appuie sur les directeurs d'unités internes et travaille essentiellement avec le secrétariat général et les services support pour la collecte des données liées aux activités de l'ICLy : le service informatique et le secrétariat universitaire pour les questions de scolarité. Le logiciel « Synergie » donne accès à une base de données qui permet d'élaborer des indicateurs et des tableaux de bord, et de gérer la scolarité des étudiants. Les indicateurs ainsi collectés de façon harmonisée pour chaque unité sont transmis aux personnels concernés. La création d'un observatoire qui synthétiserait et rationaliseraient tout ce travail, ne paraît pas à l'ordre du jour. Selon le comité, elle permettrait néanmoins de faire le lien sur la durée entre les différents volets de la politique d'établissement : recrutement des étudiants, pratiques pédagogiques, réussite et devenir des étudiants.

Le développement d'une culture de la qualité est présenté comme un axe fort de la politique de l'ICLy. Le rapport d'autoévaluation et les données quantitatives fournis par l'établissement témoignent de cet engagement.

Dans cette optique, l'évaluation des enseignements par les étudiants est largement pratiquée et exploitée par les responsables de formation pour répondre aux appréciations des étudiants et des enquêtes de satisfaction sont réalisées auprès des entreprises qui accueillent des stagiaires formés à l'ICLy. Par ailleurs, la faculté des sciences, 3 écoles (ESQESE, ESTBB, IFTLM) et le laboratoire de biologie générale, ont d'ores et déjà obtenu la certification ISO 9001 dont les bénéfices en termes de gouvernance et d'image sont soulignés. Selon le comité, les exigences d'une telle démarche ont certainement vocation à être adaptées à d'autres domaines d'activité, et largement diffusées dans le cadre d'une politique d'établissement.

La politique d'autoévaluation initiée en interne s'accompagne d'évaluations externes dont la présente évaluation par le HCERES, conduite à la demande de l'établissement. Celle-ci a été précédée en 2010 par l'évaluation des deux facultés canoniques de l'ICLy par l'AVEPRO, agence du Saint-Siège pour l'évaluation et la promotion de la qualité dans les universités et facultés ecclésiastiques. Un rapport publié en 2011 a fait suite à cette évaluation dont le suivi a montré qu'en 2013, l'ICLy avait pris en compte les recommandations de l'AVEPRO, et conduit des actions correctives propres à une démarche qualité.

En conclusion, il apparaît que le chargé de mission qualité, pour atteindre les objectifs communément attachés à sa mission, devra s'employer à lever les réticences dans un établissement où la formalisation des pratiques rencontre à l'évidence une réserve certaine en interne ainsi que le comité a pu le constater à plusieurs reprises. S'ils sont indispensables pour attester des performances de l'établissement, les indicateurs et leur suivi par le biais de tableaux de bord ne sont pas les seuls outils à développer. Les autres volets d'une démarche qualité, liés à l'obtention d'une certification, apparaissent de nature à stimuler la mise en place d'actions concrètes et applicables, même si cette certification ne constitue pas en soi une priorité. Le fonctionnement interne de l'établissement a beaucoup à attendre en termes de transparence et de rigueur de gestion d'une formalisation des procédures mises en œuvre dans les différents champs de son activité.



# La recherche et la formation

## I – La politique de recherche

Dans son rapport d'autoévaluation, l'ICLy souligne la différence entre la recherche produite par les facultés canoniques et celle portée collectivement par ses autres disciplines.

L'impossibilité pour un établissement privé associatif de délivrer des doctorats dans ces disciplines ainsi que des difficultés de financement de la recherche constituent des handicaps partagés par tous les établissements de statut identique. Malgré ces difficultés, l'ICLy a conduit sur la période 2010-2014, une politique qui traduit la volonté de développer une activité de recherche structurée et les moyens qui lui sont dédiés, et de renforcer les liens recherche-formation-professionnalisation. L'ICLy compte en 2014 66 enseignants-chercheurs (16 HDR équivalents professeurs, 50 équivalents maîtres de conférences), 10 ecclésiastiques sont également impliqués dans des activités de recherche<sup>9</sup>.

### 1 ● Un effort de structuration incontournable

La volonté de développer la recherche au sein de l'ICLy a eu pour premier corollaire la désignation, en 2013, d'un directeur de la recherche, directement rattaché au recteur. Il entre dans ses missions d'animer un conseil scientifique de la recherche au sein duquel les activités de l'établissement sont présentées, notamment aux personnalités extérieures qui y siègent et le font bénéficier de leur expertise.

Une « commission de la recherche » est chargée d'émettre des avis concernant la création de chaires et les projets de recherche à l'usage de l'équipe réctorale, et d'assurer leur suivi. Il est prévu, à terme, de faire évoluer le statut et les responsabilités du directeur de la recherche vers un statut de vice-recteur à la recherche. Aujourd'hui, la dotation budgétaire annuelle du service de la recherche n'étant que de 20 k€, il ne peut donc pas être vu comme un lieu de coordination et de pilotage de l'ensemble des activités de recherche de l'établissement. Le budget-recherche de l'ICLy en 2013 est évalué à de 2,76 M€ dont 60 % de masse salariale.

Chaque pôle facultaire comporte un laboratoire de recherche et, en outre, intègre un ou plusieurs centres de recherche avec :

- théologie et sciences religieuses : laboratoire bible, théologie, société ; Centre pour l'analyse du discours religieux (CADIR) ; Centre chrétien pour l'étude du judaïsme (CCEJ) ; Centre d'études des cultures et des religions (CECR) ;
- philosophie et sciences humaines : laboratoire de philosophie et sciences humaines et sociales ; Centre interdisciplinaire d'éthique (CIE) ; laboratoire « philosophie, christianisme, société » ; Laboratoire interdisciplinaire de recherche éducation, formation, personne (LIREFOP) ; chaires : humanisme, citoyenneté et civilisation ; écologie ; sciences et religions ;
- droit, sciences économiques et sociales : laboratoire de recherche sur la personne ; laboratoire ESDES ; chaires : UNESCO - mémoire, cultures et interculturalité ; financement des valeurs moyennes ; entreprise, homme, société ;
- lettres et langues : institut Pierre Gardette ; LIREFOP ;
- sciences : laboratoire de biologie générale ; Institut interdisciplinaire d'études épistémologiques.

On constate ainsi que le vocabulaire utilisé pour désigner les différentes instances de recherche est très hétérogène allant des chaires aux laboratoires, l'ICLy s'employant à identifier un laboratoire dans chaque pôle facultaire auxquels s'ajoutent deux laboratoires transversaux, le Centre de recherche en entreprenariat social (CRESO) et le LIREFOP. Le nombre et la diversité des structures dédiées à la recherche conduisent parfois les enseignants-chercheurs à appartenir à plusieurs équipes de recherche. Du fait de leur spécificité, certaines composantes, telle l'ESDES, sont amenées à développer des politiques de recherche indépendantes.

<sup>9</sup> Données établissement.

Dans l'optique d'assurer la reconnaissance et le rayonnement de son activité de recherche, l'ICLy met en perspective son évaluation par des organismes externes telle que le HCERES. Cette démarche, actuellement prématûrée, suppose l'aboutissement préalable de la restructuration en cours autour de deux thématiques prioritaires :

- l'éthique, domaine où il existe des collaborations entre différents laboratoires publics engagés dans des partenariats avec l'ICLy et des chercheurs spécialisés en éthique des sciences,

- l'interculturalité, thème où la réflexion semble moins aboutie et où une des difficultés tient à l'articulation entre deux démarches concurrentes : l'identification de thématiques transversales de recherche et la poursuite de l'engagement des chercheurs dans leurs domaines d'excellence propres.

Par ailleurs, la diffusion de la recherche s'appuie actuellement sur des revues scientifiques internes à l'ICLy. Le rayonnement souhaité suppose aussi qu'un effort de publication dans des revues à comité de lecture, notamment des revues étrangères, soit entrepris.

Enfin, la restructuration envisagée en vue d'une évaluation de sa recherche, doit conduire l'ICLy à développer sa complémentarité avec les universités publiques, dans les disciplines qui lui sont spécifiques, et à renforcer ainsi sa visibilité au sein de la Comue.

Dans ce contexte, la rationalisation de l'organisation de la recherche et l'évolution des pratiques en matière de publication semblent s'imposer.

## 2 ● Les liens recherche-formation, à construire

La formation doctorale n'est actuellement pas encore reliée de façon lisible et structurée à la recherche, même si des doctorants sont impliqués dans différentes équipes. L'établissement accueille une cinquantaine de doctorants (40 en disciplines canoniques et 10 dans les autres disciplines)<sup>10</sup>.

La délivrance du doctorat n'est directement possible que dans les disciplines canoniques, en théologie et philosophie, sous couvert du Saint-Siège, signataire des accords de Bologne. L'accord diplomatique établi entre la France et le Saint-Siège en 2009 permet une reconnaissance par la France du niveau doctoral des diplômes canoniques. Dans les autres disciplines, les soutenances de thèses sont assujetties à des conventions entre l'ICLy et les écoles doctorales publiques, sans que n'apparaîsse clairement les liens entre masters et formation doctorale. En 2010, l'évaluation des deux facultés canoniques par l'AVEPRO et les recommandations qui ont suivi ont notamment conduit l'ICLy à instaurer des rapports de soutenance pour l'obtention du doctorat dans les disciplines canoniques.

Pour assurer la lisibilité de sa politique scientifique, l'ICLy doit veiller à mettre en évidence la cohérence et les liens entre masters, formation doctorale et recherche.

## 3 ● Des moyens humains insuffisants, éclatés dans de multiples structures

Le choix effectué par l'ICLy a été jusque-là de privilégier l'association de près de 50 % de ses enseignants-chercheurs à des structures de recherche extérieures à l'établissement. Ils y possèdent le statut de chercheur associé sans que, parfois, les modalités de cette association avec certaines unités mixtes de recherche (UMR) soient précisées. L'avantage d'une telle implication, lorsqu'elle est avérée, est l'intégration par ces enseignants-chercheurs des normes de la recherche universitaire.

Par ailleurs, la recherche suppose de disposer d'un corps suffisamment important d'enseignants habilités à conduire une activité de recherche. Un effort est engagé pour soutenir la préparation d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) par les enseignants déjà intégrés dans l'établissement. Cependant, le temps de recherche accordé aux enseignants dans le cadre de leurs obligations de service n'est pas toujours suffisant pour permettre un véritable investissement dans des activités de recherche productives.

En termes de moyens financiers, chaque structure de recherche dispose d'un budget annuel validé par l'équipe rectoriale. Le montant affecté à la recherche est d'environ 820 k€ (hors masse salariale) en 2013. L'ICLy ne dispose pas d'outils informatiques pour quantifier la production de recherche de ses personnels, actuellement évaluée sur la base de données bibliographiques. Les chercheurs peuvent, en revanche, s'appuyer sur des ressources documentaires mutualisées avec les universités publiques lyonnaises et bénéficient d'outils numériques de consultation performants.

---

<sup>10</sup> Données issues du rapport d'autoévaluation de l'établissement.

L'ICLy gagnerait assurément à disposer d'une vision complète et consolidée de l'activité de recherche de ses enseignants-chercheurs, quelle que soit la structure dans laquelle ils exercent cette activité.

## II – La politique de formation initiale et continue

### 1 ● Un établissement en expansion

Sur la période 2010-2014, les effectifs étudiants de l'ICLy ont augmenté de 25 % passant de 5 100 à 6 368 en 2013/2014, répartis entre licences (33 %, +20,6 %), maters (36 %, +43,2 %) et d'autres diplômes dont des diplômes d'établissement représentant ensemble 30 % (+14,0 %), les doctorants ne comptant que pour 0,7 %.

Parmi ces étudiants, les données fournies par l'établissement font état de 18 % de boursiers de l'État sur critères sociaux (contre environ 34,8 % au plan national, Repères et Statistiques 2014), et de 40 % d'étudiants dits « aidés » par l'établissement, bénéficiant d'un allègement des droits d'inscription à l'ICLy qui peuvent s'élever jusqu'à 6 000 € selon la formation.

L'encadrement des étudiants est assuré par 219 enseignants permanents et environ 240 vacataires. Ces chiffres cachent cependant des fragilités qui tiennent au faible nombre d'enseignants-chercheurs, 76 dont 10 ecclésiastiques, et aux difficultés de recrutement liées au niveau de rémunération des enseignants. Le taux d'encadrement, difficile à quantifier avec précision, est une préoccupation de l'établissement qui traduit l'attention que celui-ci porte à ses étudiants.

Les étudiants sont inscrits dans des structures aux dénominations diverses qui gagneraient à être harmonisées, réparties au sein des cinq pôles facultaires de l'établissement (cf. *supra*, chapitre « gouvernance »).

### 2 ● Une offre de formation foisonnante, empreinte de disparités

Pour s'intégrer dans la politique du site lyonnais, l'ICLy construit son offre de formation en fonction de la politique définie par la lettre d'orientation stratégique du recteur de l'ICLy, base des propositions émanant des unités internes constitutives des pôles facultaires. Ces propositions ont vocation à être validées dans le cadre du dialogue de gestion avec l'équipe rectoriale. Le conseil de direction du pôle a, en la matière, un rôle tout à fait mineur et le comité n'a pas observé d'action de coordination du vice-recteur chargé de la vie étudiante, celui-ci gérant essentiellement la transdisciplinarité. Sur ce plan, comme sur d'autres, il semblerait opportun de renforcer la gouvernance des pôles et d'étendre les responsabilités de la fonction du vice-recteur chargé de la vie étudiante au pilotage de l'offre de formation.

Cependant, les composantes de cet ensemble disparate se retrouvent autour de valeurs communes fondées sur une offre d'unités d'enseignement transversales et interdisciplinaires gravitant autour de l'éthique, de l'interculturel, de l'interreligieux et de la solidarité, et regroupées au sein d'un pôle qui leur est dédié. Celui-ci comprend en outre le Centre du Didrachme, le CRESO et le LIREFOP, et le Département de formation humaine, qui offre un panel d'enseignements optionnels pouvant être validés dans les cursus des étudiants.

#### Une spécificité : les diplômes canoniques

Le panel des formations offertes par l'ICLy est très diversifié. Les filières canoniques et les filières universitaires y côtoient les formations proposées par des écoles qui délivrent des titres et des grades, et un nombre considérable de diplômes d'établissement. Ces filières accueillent 70 % des inscrits dont 9 % dans les filières canoniques contre 30 % dans d'autres diplômes et qualifications hors LMD. Les diplômes d'établissement concernent 8 % des effectifs étudiants. En 2013-2014, les effectifs des formations universitaires (L/M/D) sont en progression quasiment dans tous les secteurs, témoignant de l'attractivité de l'établissement.

Le bilan de l'offre de formation fait ainsi état de 10 mentions de licence, 5 mentions de master couvrant 7 parcours, deux doctorats canoniques en théologie et en philosophie auxquels s'ajoutent 3 mentions de masters « Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) », deux diplômes d'État relevant respectivement de l'Institut des sciences de la famille (ISF) et de l'Institut de formation de techniciens de laboratoire (IFTLM). Il délivre encore six titres du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), une vingtaine de diplômes d'établissement, plusieurs diplômes de niveau bachelor et master en lien avec des établissements internationaux, et offre une préparation au DSCG<sup>11</sup> ainsi qu'à divers concours de la fonction publique.

---

<sup>11</sup> Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion

Les diplômes canoniques incluent deux licences et trois parcours de master délivrés par les facultés de philosophie et de théologie. Celles-ci présentent une spécificité qui habilite l'établissement à délivrer également le doctorat canonique en théologie et en philosophie.

Les diplômes d'État sont délivrés sous couvert de conventions entre l'ICLy et différents établissements d'enseignement supérieur, le plus fréquemment l'université Lyon 2 (cf. chapitre « Partenariats »). A défaut, licences ou masters sont validés par un jury rectoral. C'est actuellement le cas pour trois licences : celle de lettres modernes, de sciences de l'éducation et de sciences de la vie, biologie et humanités. Dans un souci de complémentarité avec ces établissements, l'ICLy s'emploie, au sein des mentions communes, à proposer des parcours de formation originaux, caractérisés par leur dimension interdisciplinaire et/ou professionnalisaante dont le contenu est précisé dans le supplément au diplôme. La dissociation des deux années de formation que l'on observe pour certains diplômes de masters, s'explique par l'existence de conventions avec deux partenaires différents selon qu'il s'agisse de la première (M1) ou de la seconde (M2) année. Cette situation est dommageable pour la cohérence et la lisibilité des diplômes concernés et gagnerait à être réexaminée lors de la construction de l'offre de formation dans le cadre de la prochaine contractualisation du site lyonnais.

#### *Des taux de réussite aux examens valorisants pour l'établissement*

L'ICLy propose des diplômes très divers, à des niveaux et selon des modalités variées. Il peut faire valoir de très bons résultats, y compris en licence, avec un taux de passage de L1 en L2 de 65-70 %, un taux de réussite en L3 de 90 à 100 %, et l'obtention d'une licence en 3 ans pour 60 à 75 % des étudiants.

Il faut voir dans ces résultats le fruit d'une politique qui intègre un processus de sélection des candidats, des pratiques pédagogiques privilégiant les petits effectifs et favorisant un suivi individualisé des étudiants, la mise en place d'un tutorat et la disponibilité des équipes enseignantes.

#### *Un point fort : la professionnalisation des formations*

D'une manière générale, l'établissement déploie une stratégie de professionnalisation surtout visible dans les écoles et instituts qui s'appuie sur :

- le soutien des branches professionnelles, le fort ancrage dans le monde patronal et consulaire ;
- une vision claire des besoins en compétences actuels et futurs (management des bio-banques) ;
- la maîtrise des effectifs garantissant aux diplômés une quasi-certitude de débouchés ;
- des dispositifs internes, nombreux et performants, destinés à l'insertion professionnelle des étudiants ;
- des dispositifs de sensibilisation à la création d'entreprises, l'ICLy étant partie prenante dans la création d'un institut de l'entreprenariat avec notamment l'Institut supérieur d'agriculture et agro-alimentaire Rhône Alpes (ISARA).

Certaines de ces structures, parfois de taille modeste, ont un positionnement dont la complémentarité avec les masters proposés par les universités publiques concourt aux spécificités de l'ICLy au sein du site lyonnais. C'est notamment le cas de l'IDHL, positionné sur les droits de l'homme, de l'ISF pour le droit de la famille, de l'IFTLM ou encore de l'ESQESE tournée vers de nouveaux métiers.

Parmi ces écoles, la plus importante en raison de son statut de membre de la Conférence des grandes écoles, du nombre de ses inscrits et de son dynamisme, est l'ESDES. Elle recrute près de 1 500 élèves sur la base d'un concours post-bac. Ses projets de développement visent à créer des antennes en Inde dès 2017 ainsi qu'au Viêt Nam. Elle s'efforce de recruter des enseignants de haut niveau répondant à trois exigences : la capacité à enseigner en anglais, une expérience pédagogique reconnue et la capacité à publier.

Les écoles jouissent d'une grande autonomie tant au plan financier qu'organisationnel. Néanmoins, elles perçoivent positivement leur appartenance à différents pôles facultaires dans la recherche de complémentarité et d'échanges avec les autres composantes du pôle, dans la mise en œuvre d'une politique qualité ainsi qu'en termes de proximité avec certains services supports. Elles proposent en général des parcours en alternance ou dans lesquels sont intégrés des stages, qui mènent à des grades de master ou à des titres RNCP qu'il s'agisse d'apprentissage ou, le plus souvent de contrats de professionnalisation. Actuellement, seuls le titre d'assistant et le master Bio-banque de l'ESTBB sont proposés en apprentissage ; une demande présentée par l'ESDES a obtenu un avis favorable du CFA Ain-Rhône-Loire (ARL).

La situation est cependant assez différente dans les facultés où les inscrits en licence poursuivent le plus souvent en master dont le développement récent explique sans doute que des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle ne soient pas encore stabilisés. Cependant, le département « formation humaine » propose déjà des modules d'aide à l'insertion et un partenariat a été conclu avec l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec).

Les DU participant également à l'attention portée à la professionnalisation. Avec 30 % des effectifs de l'ICLy (cf. *supra*), ils visent à répondre à des besoins identifiés du marché du travail. Certains sont déjà inscrits au RNCP et constituent un des points forts de l'ICLy, à conforter.

#### L'évaluation des formations : des marges de progrès

La démarche qualité dans laquelle s'inscrit l'ICLy (cf. chapitre « gouvernance ») inclut la généralisation de l'évaluation des enseignements par les étudiants. Un questionnaire, utilisé en ligne par l'ensemble des composantes, est soumis aux étudiants et permet une exploitation rapide des réponses. On enregistre des taux de réponses faibles, au mieux de 30 %, qui rendent l'interprétation des résultats sujette à caution.

Les résultats de ces évaluations sont transmis prioritairement à l'enseignant concerné, puis au directeur de l'unité qui peut être amené à reconsidérer en conséquence programmes et modalités pédagogiques. Il peut arriver exceptionnellement, que des évaluations négatives conduisent au non renouvellement du contrat de l'enseignant. En revanche, ces résultats ne sont pas communiqués aux étudiants. La connaissance du bilan qui en est tiré serait certainement une façon de les inciter à répondre plus massivement en leur permettant de comprendre l'intérêt de la démarche et d'apprécier de quelle façon leur avis est pris en compte.

En marge de cet aspect formel, les étudiants et les enseignants s'accordent sur le rôle important des délégués de promotion qui constituent un relais entre les uns et les autres. Le système fonctionne bien et apparaît comme un élément d'une culture d'établissement largement fondée sur les échanges verbaux et le dialogue.

#### 3 ● La formation continue

Le service de formation continue de l'ICLy, manifestement sous-doté, ne compte que deux personnes et ne dispose d'aucun budget propre. Il assure la gestion administrative de l'offre de formation continue dont il accompagne le développement dans les différentes unités internes. Les formations s'adressent à un public intéressé à titre individuel, ou sont mises en place à la demande d'organismes ou d'entreprises.

Rattaché au pôle Unités transversales et non au service de formation continue, le centre du Didrachme s'inscrit dans ce contexte pour proposer aux acteurs économiques de l'Église, des formations à la gestion et au management qui lui confèrent un rayonnement national. Financées par une centaine de diocèses, ses activités représentent environ 200 k€ par an.

Les liens très fort entretenus avec le monde socioéconomique devraient permettre de développer un volume d'activité encore trop modeste dans les domaines de compétences spécifiques à l'Institut comme l'éthique des affaires. Certaines formations proposées par l'ESTRI, l'ESTBB et l'ESQESE figurent sur les listes pourtant restrictives du COPAREF<sup>12</sup> et, à ce titre sont éligibles au compte personnel de formation des demandeurs d'emploi et des personnes désireuses d'obtenir une qualification donnée. Il y a manifestement là un gisement de potentialités peu exploité. On observe néanmoins une tendance à la hausse du chiffre d'affaires de la formation continue qui s'établit à 1,5 M€ en 2013, sachant qu'il n'a pas été possible de déterminer si l'activité de formation continue est intégralement connue et coordonnée au niveau central de l'ICLy.

### III – La documentation, un service performant malgré une amplitude horaire à élargir

Actuellement implanté sur les sites Carnot et Bellecour, et prochainement sur les sites de Saint-Paul et de Carnot, le service de documentation est doté d'un budget global de 1 200 k€, et compte 14 personnels à temps plein auxquels s'ajoutent 2 étudiants à temps partiel. La directrice du service participe à la gouvernance de l'Institut en tant que membre du COFI, du conseil scientifique et de la commission de la recherche. Elle siège, comme tous les référents d'instituts, écoles ou facultés, au conseil de ces différentes composantes.

Même s'il ne dispose pas de *learning center*, le service met l'accent sur le numérique en proposant aux étudiants des modules de formation aux outils numériques. Il assure une préparation au certificat informatique et internet (C2i) pour certaines unités internes. Une extension à l'ensemble des étudiants en début de cycle de niveau licence serait cependant souhaitable.

Avec 250 000 volumes et plus de 700 périodiques, et bien dotées en personnel, les bibliothèques devraient pouvoir offrir aux étudiants des plages d'ouverture plus étendues qu'elles ne le sont aujourd'hui, les locaux étant actuellement fermés le soir à partir de 18h30 et tout le week-end. Il serait opportun de procéder aux modifications

---

<sup>12</sup> Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation

des contrats des personnels qui permettraient cette extension. Les étudiants, qui bénéficient du réseau inter bibliothèques des Instituts Catholiques (Origenes), ont cependant accès à l'ensemble des bibliothèques de Lyon et ont la possibilité d'y emprunter des ouvrages. Un personnel du service est par ailleurs en charge des négociations partenariales pour le développement des ressources documentaires de *ScholarVox*, bibliothèque numérique pluridisciplinaire dotée de plus de 10 000 ouvrages numérisés.

# La réussite des étudiants

## I – De nombreuses instances dédiées à la réussite des étudiants

L'ICLy a mis en place de nombreuses instances et des stratégies dédiées visant à assurer à la fois de bonnes conditions d'études et un environnement adapté aux différents volets de la vie de ses étudiants.

Au plan institutionnel, le vice-recteur chargé de la vie étudiante, assisté de quatre services supports et d'un certain nombre de chargés de mission, est responsable des questions de scolarité et de services aux étudiants. On dénombre ainsi :

- un chargé de mission orientation qui organise des rencontres avec des professionnels à l'occasion de « soirées des métiers »,
- un chargé de mission technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) qui veille aux moyens d'accès de l'ensemble de la communauté ICLy aux ressources numériques en ligne,
- un chargé de mission égalité des chances qui gère l'attribution des bourses, l'organisation du tutorat et un partenariat avec l'association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV), permettant notamment de procurer des « jobs » aux étudiants,
- un chargé de mission handicap qui inscrit son action en lien avec le pôle santé et une psychologue clinicienne accessible au « point écoute » ouvert aux étudiants en difficulté,
- un responsable du service du logement qui orchestre l'attribution de logements aux étudiants, en fonction de leur situation financière, dans les deux résidences propriétés de l'ICLy ou en convention avec le Centre Régional des œuvres universitaires (Crous).

## II – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'accompagnement personnalisé des étudiants est une préoccupation constante à l'ICLy. Il se décline en plusieurs étapes depuis la sélection au niveau du recrutement, le suivi pédagogique en cours de formation jusqu'à la préparation à l'insertion professionnelle.

### 1 ● La motivation, élément clé du recrutement

L'ICLy fait connaître ses programmes à travers son site internet et la participation à des manifestations d'information telles que des journées portes ouvertes ou différents salons. Ses formations sont inscrites sur la plate-forme APB<sup>13</sup>.

Les étudiants sont sélectionnés sur dossier, sur la base de leurs résultats au baccalauréat et d'une lettre de motivation. Les composantes sont responsables de la sélection en lien avec une commission de recrutement présidée par le vice-recteur chargé de la vie étudiante.

À l'échelle de l'établissement, la politique de recrutement de l'ICLy s'efforce d'équilibrer les effectifs afin de garantir un environnement de qualité à ses étudiants. Pour autant, aucun *numerus clausus* par filière n'a été instauré et porté, en toute transparence, à la connaissance ces candidats.

### 2 ● Un accompagnement personnalisé

Des rencontres régulières avec les responsables pédagogiques des différentes formations constituent l'élément central de l'accompagnement personnalisé de l'étudiant inscrit à l'ICLy. Elles ont lieu à des rythmes différents et selon des modalités variées selon les filières et le niveau de formation, plus institutionnalisées en 1<sup>ère</sup> année et répondant à une demande de l'étudiant dans les années supérieures. Une chargée de mission à l'orientation soutient les étudiants dans leur choix de formation en vue de la réussite de leur projet professionnel. Un système de tutorat financé par la Région et assuré par des étudiants « plus avancés » choisis par les unités internes de formation, est mis en place pour aider les étudiants en difficulté. L'établissement évalue à 2 500 le nombre d'heures de tutorat dispensées en 2013-2014.

<sup>13</sup> Admission Post Bac

### 3 ● La pédagogie en cours de rénovation

L'ICLy porte ses efforts sur l'innovation pédagogique et la promotion de nouvelles pratiques liées au numérique. Elle concentre toutes ses initiatives en la matière dans le cadre d'une nouvelle structure support, le Centre d'appui pédagogique pour les enseignements et les apprentissages (CAPEA), chargé d'organiser conférences, colloques et rencontres pédagogiques, et de collecter les besoins des équipes, pour assurer notamment le développement de l'enseignement à distance (EAD) tel le dispositif « Théo en ligne ».

Le nouveau campus St-Paul, équipé d'une salle dédiée aux nouvelles pédagogies, doit permettre d'atteindre ces objectifs et apparaît comme une opportunité pour impulser la mise en cohérence des pratiques à l'échelle de l'établissement. Pour ce faire, l'ILCy s'est doté d'un « chargé de mission TICE », et profite des expériences du « *LearningLab Network* » lyonnais et du réseau « Pensera » (Pédagogie de l'enseignement supérieur en Rhône-Alpes) dont l'établissement est membre.

### 4 ● Aide à l'insertion professionnelle

Assurer le passage de la formation à la vie professionnelle est un des objectifs majeurs de l'ICLy. Cette stratégie s'appuie sur le soutien des branches professionnelles, sur une vision claire des besoins en compétences actuels et futurs, et sur la maîtrise des effectifs facilitant l'accès à l'emploi. Elle implique des dispositifs internes permettant d'ouvrir les étudiants au monde de l'entreprise et facilitant la construction de leurs projets professionnels, plus développés dans les écoles que dans les formations dite « généralistes » proposées par les facultés.

Les modules proposés par le département de formation humaine et un partenariat conclu avec l'Apec contribuent notamment à l'insertion des diplômés des filières de type universitaire.

La plupart des parcours des étudiants inclut des stages. Les *Alumni*, qui alimentent en partie l'offre de stages, jouent également un rôle important dans ce registre. Il convient d'ajouter que les services informatiques ont développé un logiciel qui permet aussi de faciliter la gestion des stages.

Cette politique est complétée, pour tous, par des actions de sensibilisation à la création d'entreprises. L'ICLy est en effet partie prenante dans la création de l'association les Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste et abrite depuis 2013, le centre de recherche en entrepreneuriat social (CRESO) et un pré-incubateur.

L'aide à l'insertion professionnelle des étudiants constitue assurément un atout de l'ICLy. Hautement professionnalisé dans certaines écoles, il apparaît plutôt tâtonnant dans les facultés à vocation plus généralistes. De façon générale, il serait souhaitable que, sur le modèle des écoles, des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle puissent bénéficier aux étudiants inscrits dans les formations de type universitaire et que l'établissement veille à ce que ces derniers puissent suivre les modules dédiés à la professionnalisation.

Une mutualisation de l'expertise ainsi qu'une charte fixant les standards pour l'ensemble de l'ICLy pourraient contribuer à renforcer l'image de marque de l'établissement, et à faire du suivi de ses étudiants un élément d'excellence. Il y va de la crédibilité et du développement des masters, mentionnés comme axe prioritaire par la gouvernance de l'ICLy.

Le suivi des diplômés sortants de l'ICLy est centralisé et assuré par le biais d'enquêtes en ligne dont les taux de réponse se révèlent souvent faibles pour les filières de type universitaire et entachent la fiabilité des résultats qui mériterait d'être améliorée. Les écoles procèdent, en complément, à des enquêtes internes qui montrent que, pour leurs diplômés, l'insertion professionnelle est très bonne. Afin d'améliorer et de fiabiliser les résultats de ces enquêtes, le comité suggère de diversifier les procédures de suivi des diplômés.

## III – La vie étudiante

Évoqué par ailleurs (cf. *supra*), l'accompagnement personnalisé des étudiants constitue l'une des forces reconnues à l'ICLy et un élément de son attractivité dont les étudiants rencontrés se montrent parfaitement satisfaits. Ils soulignent particulièrement la qualité des enseignements en petits effectifs, la disponibilité des enseignants, le tutorat en ligne offert aux étudiants de 1<sup>ère</sup> année ainsi que l'intérêt de l'interdisciplinarité et de la formation humaine.

### 1 ● Une attention particulière aux conditions matérielles d'études

Au plan matériel, l'établissement a mis en place un service logement et services aux étudiants rattaché au vice-recteur vie étudiante, chargé du soutien financier aux étudiants les plus défavorisés et de l'aide au logement. Il

développe une politique d'hébergement importante dans des locaux appartenant à l'ICLy et gérés par l'établissement, et entretient des relations régulières avec le Crous.

Les étudiants ont également accès à un service de médecine préventive, localisé au sein du pôle santé et aux services qui relèvent du Crous en matière de restauration, de logement et d'aides aux étudiants étrangers. Il ne semble pas cependant que l'ICLy ait été associé au plan à cinq ans concernant la vie étudiante, élaboré en partenariat entre le Crous et la Comue.

Le site Saint-Paul est emblématique des évolutions attendues à l'ICLy. Il doit disposer d'aménagements dédiés aux nouvelles pédagogies, d'espaces spacieux réservés aux étudiants et aux associations, d'infrastructures sportives et d'un réfectoire pour lesquels l'avis des étudiants a été pris en compte.

## 2 ● Une vie étudiante riche et dynamique

Parmi ses missions, le vice-recteur chargé de la vie étudiante assure le lien entre la formation, les services aux étudiants et les associations étudiantes. Il dispose d'un budget annuel d'aide aux projets portés par les étudiants qui vient en complément des financements des activités organisées par les bureaux des étudiants (BDE), généralement auto-financées.

La fédération des étudiants de l'établissement (Fédé K'to) réunit 15 associations et coordonne l'ensemble des activités associatives relevant des champs sportif, culturel, solidaire ou humanitaire. Son président est membre de droit de toutes les commissions.

Des élus étudiants siègent dans les différentes instances de l'ICLy. Ils sont très impliqués dans la vie étudiante, notamment dans la Commission vie étudiante (CVE) créée en 2013, qui regroupe les présidents de BDE, les doyens et l'équipe rectoriale, et où sont traités prioritairement les sujets qui relèvent de la vie associative.

Les étudiants sont représentés au CA de l'AFPICL où siègent le président de la Fédé K'to et un étudiant élu au sein de l'assemblée d'université qui compte 105 membres dont 31 étudiants élus dans les différentes unités internes. Sept élus étudiants participent à la section permanente de l'assemblée d'université où ils ont la possibilité de proposer des sujets ou des projets qui seront examinés par cette assemblée.

Les étudiants paraissent peu impliqués sur les questions d'offre de formation et de budget et, apparemment ne cherchent pas à l'être. En revanche, ceux qui sont engagés dans la vie de l'établissement en matière de vie étudiante au sens strict du terme, se sentent reconnus et écoutés sans que, pour autant, cet engagement ne soit valorisé au plan académique, ou de façon très inégale selon les filières de formation.

L'ICLy bénéficie d'une vie étudiante riche et dynamique, portée par de nombreuses associations. La Fédé K'to, fédérant l'ensemble, joue un rôle important dans la participation des étudiants au fonctionnement de l'établissement, dans le registre de la vie étudiante plus que dans celui de la gouvernance dans ses autres dimensions. Le comité considère qu'une politique claire de valorisation de l'engagement étudiant par l'ICLy, généralisée et harmonisée sur l'ensemble des unités, serait de nature à renforcer cette participation.



# La valorisation et la culture scientifique

L'ICLy exprime depuis longtemps la perspective d'articuler son enseignement et sa recherche avec le monde de l'entreprise. Deux lieux spécifiques participent à une telle articulation : des « chaires » permettant de mettre en œuvre une recherche « appliquée » au monde de l'entreprise et les ateliers de l'entrepreneuriat humaniste. Par ailleurs, les formations canoniques constituent un lieu privilégié de la valorisation de la recherche en philosophie et en théologie.

## I – Les chaires

Les projets de création de chaires sont le plus souvent nés à l'initiative des entreprises. Ils impliquent particulièrement l'ESDES et illustrent, une fois encore, le bon enracinement de l'ICLy dans les milieux socioéconomiques de la région lyonnaise.

Leurs intitulés sont révélateurs de l'intérêt que suscitent les compétences de l'ICLy pour la question du management humaniste des entreprises : « Capital matériel et développement durable » (2009-2011) ; Financements des valeurs moyennes (2010-2013) ; « Entreprise, Homme, Société depuis 2013 ; « Gouvernance et performances durables des entreprises familiales » depuis 2014.

## II – Les ateliers de l'entrepreneuriat humanistes

Les ateliers de l'entrepreneuriat humaniste (AEH) rassemblent différents acteurs sociaux (entreprises, associations) autour des questions qui animent la cité, sa vie économique et sociale. Ils ont un statut associatif et sont distincts de l'association.

## III – L'Université vie active (UNIVA)

L'UNIVA est une composante de l'ICLy intégrée au pôle facultaire philosophie et sciences humaines. Illustrant l'hétérogénéité des unités internes constitutives des pôles, l'UNIVA est dédiée à la diffusion d'une culture grand public accessible à tous sans pré-requis. Elle ne délivre pas de diplômes mais propose des cycles de formation dans tous les domaines de la culture, notamment une formation humaine axée sur le développement de la personne, en partenariat avec l'université Claude Bernard Lyon 1 pour ce qui concerne les disciplines scientifiques. Pour un public multigénérationnel à 80 % féminin, elle s'emploie à faire le lien entre les savoirs, fondé sur le croisement des disciplines et assure le renouvellement régulier de ses cours et conférences. Elle forme le projet d'utiliser le numérique à l'horizon 2020.

L'UNIVA compte près de 2 000 auditeurs et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 300 k€ et, en dépit d'une image de marque reconnue sur le site lyonnais, enregistre aujourd'hui une baisse du nombre de ses adhérents, en partie victime de la concurrence d'autres opérateurs tels l'université populaire Lyon 2, et des médias. Par ailleurs, sa programmation n'inclut pas tous les domaines d'excellence de l'ICLy, dans la mesure où certains disposent de leurs propres instances de diffusion, en particulier les disciplines philosophiques et théologiques.



# Les relations européennes et internationales

Au travers de ses cinq pôles facultaires, la visibilité de l'ICLy au plan international représente aujourd'hui un véritable défi que l'établissement entend relever. Considéré comme un vecteur essentiel de son développement, la stratégie internationale de l'ICLy se décline prioritairement autour de quatre axes :

- le développement d'une culture internationale au sein de ses différentes composantes,
- la mise en place d'une politique de coopération approfondie avec ses partenaires actifs et le développement de projets de recherche aux niveaux local, européen et international,
- le renforcement de la formation en langues des étudiants et des enseignants,
- une meilleure exploitation des outils existants (forums, réseaux, etc.) pour accroître sa visibilité.

Cette stratégie est débattue au sein d'un conseil des relations internationales composé du recteur, du vice-recteur chargé du développement, du directeur du service des relations internationales, des doyens des pôles facultaires et des représentants de l'ESDES et de l'ESTRI. Elle est ensuite présentée une fois par an devant le conseil des facultés et instituts et l'assemblée d'université.

Le service des relations internationales (SRI) est dirigé par l'ancien directeur de la faculté de droit. Alors qu'il dispose de trois personnes, on note que les deux écoles, ESDES et ESTRI, ont leurs propres services, composés respectivement de trois et deux personnes.

## I – La mobilité internationale : peu de « sortants »

Par le biais de réunions d'information organisées pour les étudiants dès la première année, l'ICLy met en place une politique de sensibilisation pour développer la mobilité des étudiants à l'étranger et les accompagner dans leur projet. La mobilité sortante n'excède pas 15 % et relève majoritairement des écoles qui font obligation à leurs élèves d'effectuer chaque année un stage ou de suivre une formation à l'étranger.

La mobilité reste également trop timide pour les enseignants-chercheurs, avec une vingtaine d'entre eux ayant entrepris un séjour à l'international en 2014 contre 60 professeurs étrangers accueillis.

Sur la période 2009-2014, la volonté d'ouverture à l'international s'est traduite par une augmentation significative de 40 % des étudiants étrangers accueillis dont environ les trois-quart à l'institut de langues et culture.

Une offre de formation en anglais est un moyen pour attirer des étudiants étrangers que seules l'ESDES, l'ESTRI et la faculté de droit utilisent. Trop peu d'enseignants parlent anglais, se privant d'opportunités de développer leurs relations à l'international et d'en tirer des retombées pour leurs travaux de recherche et pour le rayonnement de l'établissement.

## II – L'Institut de langues et culture française (ILCF) : un atout à l'international

L'accueil d'étudiants étrangers a sensiblement augmenté au cours des dernières années en raison notamment d'un afflux d'étudiants venus suivre les enseignements de l'institut de langues et de culture française. Cet institut spécialisé dans l'enseignement du français à un public étranger a accueilli plus de 1 600 étudiants en 2013.

L'ILCF offre, selon des modalités variées, des cours sanctionnés par un certificat ou un diplôme universitaire de Langue et de Culture française en fonction de la durée et du rythme des cours. La Commission interministérielle de labellisation des centres de français de langue étrangère a attribué le label « Qualité Français Langue étrangère » à ILCF en 2008. Il est, en outre, centre d'examens pour le DELF<sup>14</sup> et le DALF<sup>15</sup>.

L'ILCF représente un atout important en matière de relations internationales qui ouvre à de multiples partenariats, avec des universités brésiliennes et chinoises en particulier. En Asie, cet institut est principalement lié par contrat à des universités de Corée du Sud, du Japon, de Hong Kong et de Taïwan. Il porte encore plusieurs

<sup>14</sup> Diplôme d'études en langue française.

<sup>15</sup> Diplôme approfondi de langue française.

partenariats avec des universités aux États-Unis et en Colombie, et des relations avec l’Australie, l’Arabie Saoudite, le Ghana, la Turquie, Malte et la Hongrie. Tous ces partenariats permettent, non seulement d’attirer des étudiants en France mais ils sont également de nature à favoriser des échanges dont l’ampleur n’est cependant pas chiffrée.

L’ILCF n’est cependant pas seul à dispenser des cours de FLE au sein de la Comue lyonnaise, également proposés par les universités Lyon 2 et Lyon 3. Les perspectives visent plus à la complémentarité qu’à la fusion des trois services, selon le directeur de l’ILCF.

L’accueil et l’accompagnement personnalisés des étudiants entrent dans les pratiques de l’ILCF. Il existe une demande grandissante d’orientation de la part de ses étudiants dont une partie envisage de poursuivre des études en France, après un premier stage de formation de langue. Pour répondre à ce besoin, l’ILCF travaille étroitement avec le service d’orientation et avec le SRI.

### III – Une politique de partenariat à approfondir

Parmi les 230 conventions de l’ICLy avec des universités étrangères dont 200 établies dans le cadre du programme *Erasmus*, une vingtaine seulement est fortement active.

Dans ce contexte, il a été décidé de s’appuyer sur ces partenaires actifs pour renforcer la notoriété internationale, développer des projets de recherche communs et créer des doubles diplômes. Sont particulièrement concernés par cette politique volontaire, les universités de Laval, Sherbrooke, Turin, Louvain la Neuve et Galatasaray.

L’ICLy compte également accroître sa reconnaissance internationale sur les thèmes de l’éthique, l’interculturel et l’interreligieux, et au travers de quelques projets phares portés par des chaires et des écoles de l’établissement : programme de formations de techniciens supérieurs actif au Mali et à Haïti ; programme européen »*Warning on Crime*» associant la faculté de droit à l’université de Turin ; chaire Unesco rattachée à l’IDHL ; chaire humanisme, citoyenneté, civilisation, source de projets de la faculté de théologie avec le Liban, la Tunisie et la Turquie.

Enfin, la nomination du recteur de l’ICLy comme président de la fédération des universités catholiques européennes est un atout pour le développement de l’ICLy à l’échelle européenne. Dans le même registre, l’établissement est membre de différents organismes agissant à l’international (Campus France, Agence universitaire de la Francophonie) et de la commission des relations internationales de l’Université de Lyon. À ce titre, il participe aux différents salons organisés à travers le monde pour présenter son offre de formation.

En conclusion, pour développer sa politique à l’international le comité suggère que l’ICLy :

- améliore la lisibilité de ses structures internes et propose un guichet unique aux étudiants entrants et aux sortants,
- consolide ses relations avec des partenaires actifs afin de développer les collaborations en matière de recherche et de doubles diplômes,
- encourage la mobilité en développant l’apprentissage des langues à l’intention des enseignants et des étudiants,
- veille à préserver le rôle de l’ILCF dans la stratégie que l’ICLy entend développer à l’international.

# Le pilotage et la gestion

Le pilotage interne de l'établissement est largement conditionné par l'organisation structurelle de l'ICLy. Si la distinction entre services supports et pôles est claire, la composition même de certains pôles, la mission des doyens de pôle et la multiplicité des unités internes compléxifient le pilotage.

La secrétaire générale est chargée de la direction financière et comptable et de la direction juridique de l'établissement, fonctions centrales et sensibles. Sa présence dans le comité de direction, sa maîtrise du budget, lui assurent un poids non négligeable dans la direction de l'Institut. Elle coordonne les activités des services supports tandis que le pilotage des pôles est relayé par les doyens, assistés d'une responsable administrative universitaire (RAU) et d'un chargé de communication.

Levier de pilotage et d'aide à la décision, la mission qualité et les indicateurs qu'elle produit devraient fournir à la direction de l'ICLy les moyens de réfléchir à la mise à plat d'un certain nombre de difficultés. L'instauration d'un climat social dynamique et d'échanges internes entre des personnels très investis et les instances de pilotage s'impose.

## I – Une gestion en mode projet

Le dialogue de gestion, mis en place entre la direction de l'ICLy et ses composantes, s'exerce au sein d'une organisation relativement complexe telle qu'elle apparaît dans l'organigramme. L'établissement ne dispose cependant pas d'outils spécialement dédiés au management des unités par le secrétariat général.

En dépit d'une absence de transparence à certains niveaux de la procédure, ce dialogue fonctionne bien. Les différentes unités internes sont invitées à présenter des plans d'activité à trois ans, dont les objectifs et le financement sont examinés à tous les niveaux de hiérarchie, d'abord au niveau du pôle facultaire où le doyen exerce un rôle de conseil et de coordinateur des projets, puis devant l'équipe de direction. Celle-ci peut s'appuyer sur l'avis du doyen avant l'arbitrage final qui est de son ressort. Une notification écrite du recteur et du président de l'AFPICL fait suite à ce processus pour préciser à chaque responsable d'unité, le budget annuel et les moyens dont il disposera pour réaliser ses projets.

Une telle organisation induit à la fois une obligation de prospective pluriannuelle - les plans d'activité sur trois ans sont rigoureusement imposés et les budgets réajustés chaque année - et sur une concertation interactive - le responsable d'unité présentant lui-même ses projets et les moyens afférents. L'arbitrage rendu par le recteur est le résultat d'un examen attentif et rigoureux de l'ensemble des projets, mené avec le souci constant d'un équilibre entre les différents pôles et unités internes.

Le dialogue de gestion est réel. La mutualisation des moyens et la solidarité sont les principaux arguments avancés par la direction. Cependant, si la procédure mise en œuvre est bien définie, l'arbitrage du recteur et les critères utilisés pour la répartition des moyens financiers manquent de transparence. Il n'a notamment pas été possible aux membres du comité de disposer d'éléments précis sur les modalités de la redistribution des marges financières disponibles au niveau central de l'établissement.

L'absence de procédures formalisées pour l'exercice de prise de décisions renforce le sentiment d'une certaine opacité dans les arbitrages effectués. Les outils de pilotage élaborés par la mission qualité constituent pourtant une aide qui devrait permettre d'objectiver les décisions. On ne saurait trop inciter l'établissement à se doter de critères et d'un ensemble de procédures, vus comme des aides aux choix politiques et à l'exercice des fonctions administratives, dans les domaines sensibles en particulier.

## II – La fonction ressources humaines

Cette fonction est confiée à une directrice des ressources humaines, assistée de six personnes. Le service assure toutes les opérations classiques de gestion de personnels, ainsi que la paie. Les opérations de recrutement diffèrent selon les catégories et les fonctions des personnels.

En 2013, l'ICLy compte 219 enseignants recrutés en CDI, dont 60 enseignants-chercheurs (186 ETP) et 237 vacataires auxquels s'ajoutent 193 personnels administratifs et techniques, majoritairement recrutés en CDI (157 ETP)<sup>16</sup>. Le personnel est en grande majorité féminin, dans les deux catégories de personnels.

<sup>16</sup> Données de caractérisation transmises par l'ICLy dans le cadre de l'évaluation.

### 1 ● Un recrutement des enseignants-chercheurs de type universitaire

Les enseignants-chercheurs doivent être titulaires d'un doctorat. Ils exercent dans le cadre de CDI et, à ce titre, leurs obligations de service sont de 1 547 h annuelles. Les dossiers de candidatures sont soumis au conseil facultaire et examinés au regard des profils des postes ouverts au recrutement. Le conseil facultaire propose la liste des candidats à auditionner.

Une commission de nomination et d'équivalence qui devrait à terme intégrer des personnalités extérieures qualifiées et prévenir les tendances à l'endorecrutement, procède à l'audition des candidats et soumet ses propositions de recrutement au recteur qui prononce les nominations, selon une procédure globale qui vise à rapprocher les pratiques de l'ICLy de celles des universités. Le comité invite cependant l'établissement à diffuser plus largement les profils de poste. Les enseignants des facultés canoniques de philosophie et de théologie sont recrutés selon une procédure semblable, mais nommés à la fois par le recteur et le Chancelier diocésain. En revanche, les vacataires sont directement recrutés par les responsables d'unités internes, sur la base de profils universitaires.

### 2 ● Un management hétérogène pour les personnels administratifs

Les personnels administratifs et techniques sont recrutés dans le cadre de CDI, suite à une audition par le responsable de l'unité d'affectation du poste, assisté de la RAU et de la DRH. En cas de création de poste, l'établissement veille à la promotion interne avant de recruter en externe, et à la bonne intégration des nouveaux personnels.

L'encadrement hiérarchique des personnels administratifs est laissé aux enseignants responsables des unités internes mais, à l'image de la structure parfois anarchique des pôles, le management intermédiaire est peu clair et parfois mal vécu. Le dialogue social paraît difficile dans une période compliquée, marquant un tournant important du développement de l'établissement. L'installation dans le nouveau bâtiment Saint-Paul et la réorganisation des locaux entraînent une surcharge de travail et un stress pour des personnels en attente d'une meilleure communication interne, d'une reconnaissance plus grande de leur investissement et d'une réelle sollicitation de la part de la Direction autour des grands enjeux de l'établissement. Dans ce contexte, il paraît essentiel de mieux structurer l'organisation interne pour répondre aux attentes des personnels, notamment en clarifiant l'organigramme administratif et son articulation avec l'organigramme « politique ».

Plusieurs instances représentatives des personnels coexistent au sein de l'ICLy, le comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les délégués des personnels (DP) et le comité d'entreprise (CE). Le CE est présidé par la secrétaire générale. Il dispose d'un budget de fonctionnement dédié à des actions sociales et culturelles pour le personnel, et veille aux conditions de travail ainsi qu'à la bonne marche de l'établissement. Il est consulté sur le bilan social et sur la formation des personnels au sein de commissions *ad hoc*.

### 3 ● Un axe fort : la formation continue des personnels

L'ICLy a mis en place des outils de gestion des personnels. La formation continue des personnels administratifs et enseignants est un axe fort de l'accompagnement des évolutions de postes et de carrières. Le plan de formation représente 2,3 % de la masse salariale brute soit 190 000 €, taux supérieur à la moyenne nationale. Il est bien organisé et construit pour accompagner l'adaptation des personnels aux évolutions induites par les choix politiques de l'établissement. Les entretiens d'évaluation des personnels sont menés par les enseignants responsables d'unités internes. Le bilan social est largement diffusé en interne, à tous les niveaux d'exercice des fonctions.

## III – La fonction financière et comptable

La fonction financière et comptable s'exerce au sein de deux services supports, le contrôle de gestion et le service de comptabilité, sous l'autorité de la secrétaire générale. Le budget de l'ICLy s'élève à 30 M€ ; les recettes proviennent essentiellement des droits d'inscription (78 %), de la subvention d'État (13 %), de la taxe d'apprentissage (828 k€, soit 2,7 %)<sup>17</sup>, éventuellement complétés par du mécénat ou encore par des crédits obtenus sur appels à projets nationaux ou internationaux s'élevant à 65 500 € en 2013. Les charges de personnels représentent 21,4 M€, soit 71 % du budget consolidé<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Rapport d'auto-évaluation de l'ICLy, annexe 16

<sup>18</sup> Ibidem

## 1 ● Un équilibre financier fragile

L'augmentation des droits d'inscription (15,8 M€ à 19,9M€ sur la période 2010-2013<sup>19</sup>) a été rendue nécessaire pour préserver l'équilibre du budget de l'établissement, d'autant que la subvention annuelle de l'État, de 4,33 M€ en 2013, est orientée à la baisse (environ 1M€ sur la période 2010-2015<sup>20</sup>).

L'opération de réhabilitation du bâtiment Saint-Paul, d'un montant de 80 M€, fait l'objet d'un plan de financement très serré. Ces nouveaux locaux ont été financés par la vente de biens immobiliers pour un montant de 40 M€, notamment sur le site Bellecour, grâce au soutien des trois collectivités territoriales à hauteur de 9 M€, et par le fonds de dotation « UCLy Développement », créé en 2010 par l'ICLy, qui a permis de collecter 8,5 M€. L'endettement de l'ICLy sur 20 ans, soit 1,3 M€ par an pendant 15 ans et 0,5 M€ pendant 5 ans, est un facteur non négligeable de fragilité du budget. La recherche de recettes propres supplémentaires et les campagnes de collecte de fonds doivent donc être menées par l'ICLy, avec le souci de renforcer un modèle économique peu consolidé.

Un contrôleur de gestion gère les 39 budgets, ceux des 25 unités de formation et de recherche et ceux des 14 services supports de l'ICLy, au moyen du logiciel CEGID. Les données extraites de cet outil sont exploitées en vue de mutualiser des ressources et de rédiger des procédures financières à destination des unités et des services. Le nombre important de budgets à gérer d'un bout à l'autre de la chaîne exige un suivi sans faille et des outils de pilotage fiables - logiciels, indicateurs. L'établissement est conscient de cette nécessité et a d'ores et déjà planifié la mise en œuvre d'une *datawarehouse*, et d'un tableau *reporting charge*. Par ailleurs, un service comptabilité comptant trois personnes, assure toutes les opérations comptables.

L'équipe de direction est attentive à la gestion du budget. Les plans d'activité pluriannuels mis en œuvre, l'équilibre financier recherché entre les différentes unités internes, l'augmentation progressive et programmée des droits d'inscription, témoignent d'un souci de bonne gestion des ressources et des dépenses, à un moment important de l'évolution de l'établissement. Les dépenses engendrées par les nouveaux locaux doivent inciter la direction à une politique stricte de maîtrise des dépenses, et à la mise en œuvre d'outils de suivi et de régulation du budget, en s'appuyant notamment sur les compétences internes de ses personnels, engagés dans le développement et l'analyse de données brutes.

## IV – La fonction immobilière et logistique

La fonction immobilière et logistique relève du service des moyens généraux qui compte 13 personnes, pour assurer des missions d'accueil et de maintenance des locaux. Le gardiennage est assuré par un agent de sécurité sur chaque site et le nettoyage est confié à un prestataire extérieur. Une réflexion est en cours pour une réorientation professionnelle de certains agents pour répondre à la fois à leur évolution professionnelle et aux nécessités de service, celles liées aux prochains déménagements notamment.

Le CHSCT veille à la sécurité des usagers et des personnels ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de travail. Les agents d'accueil et de maintenance sont formés à la sécurité.

L'ICLy dispose en propre de deux sites situés en centre-ville. Le site Carnot (14 000 m<sup>2</sup>) et le site Bellecour, bientôt remplacé par le nouveau bâtiment Saint-Paul, d'une surface de 36 000 m<sup>2</sup>. L'ICLy disposera alors de locaux adaptés qui couvriront ses besoins, au service de son image et de ses ambitions.

Le site Saint-Paul est emblématique et répond à l'affirmation sans cesse affichée d'ouverture sociale de l'établissement. L'ancienne prison Saint-Paul a été acquise et réaménagée pour accueillir dans des conditions satisfaisantes une grande partie des activités de l'ICLy. Le projet architectural de ce nouveau site met en valeur les anciens bâtiments, tout en répondant aux impératifs d'un établissement d'enseignement. Les pôles et services de l'ICLy seront redistribués avec la volonté de changer certaines pratiques et de mutualiser différentes activités.

Ces déménagements sont pour les personnels de l'établissement un sujet de bouleversement et de stress évoqué plus haut. Ils paraissent cependant avoir été anticipés par la direction et les services concernés pour gérer les évolutions nécessaires dans des conditions optimales, avec la désignation d'un référent déménagement dans chaque pôle, une réflexion sur l'évolution des métiers et le recrutement d'une entreprise extérieure pour assurer toutes les étapes du déménagement, pour un budget prévisionnel de 250 k€.

On peut regretter cependant que les indicateurs relatifs aux bâtiments, tels que le taux d'occupation des locaux d'enseignement par exemple, ne soient pas mieux exploités dans le cadre d'une stratégie immobilière. Cette

<sup>19</sup> Données établissement.

<sup>20</sup> Données établissement.

étape est importante et paraît nécessaire, dès l'ouverture du bâtiment Saint-Paul et l'installation définitive de toutes les activités entre les deux sites à la rentrée 2015.

## V – Le système d'information

Le service informatique regroupe 14 personnes pour gérer l'informatique de gestion et pédagogique, l'audiovisuel et la téléphonie. Il accueille également des apprentis ingénieurs.

Le service développe et gère un équipement suffisant et performant pour les personnels et, en libre-service, pour les étudiants. Il assure la couverture *Wifi* des locaux, la sécurité des données, le développement d'outils dédiés aux TICE ainsi que l'extraction d'indicateurs des bases de données, et la réalisation d'études. Il assure également des fonctions de conseil et d'aide auprès des personnels administratifs et enseignants. Des logiciels de gestion assistent les personnels dans leurs activités. Le site Web est géré par un *Webmaster* et usagers et personnels disposent d'un environnement numérique de travail (ENT).

Un chef de projet gère plus particulièrement le logiciel « Synergie » qui assure essentiellement toutes les opérations liées à la scolarité des étudiants. Il nécessite cependant un développement de fonctions supplémentaires, dans la perspective d'en faire un outil plus performant et adapté aux besoins, sans cesse croissants, des activités de gestion.

La pédagogie en ligne utilise la plate-forme *open source* Claroline. Actuellement, l'activité du service est focalisée sur l'assistance aux nombreuses initiatives relevant de l'innovation pédagogique telles qu'elles sont annoncées dans les plans d'activité. Afin de mieux cadrer les projets, notamment ceux des enseignants, le service souhaite mettre en place des procédures plus strictes dans le cadre d'une gouvernance informatique encore inexisteante.

On ne peut qu'encourager la mise en place d'une plate-forme de pilotage informatique capable d'aider à la prise de décisions souvent lourdes et de proposer des axes de développement qui répondent à la fois aux besoins de l'établissement et aux évolutions de l'informatique et des réseaux. Le développement des indicateurs de pilotage, l'évolution des logiciels de gestion, la richesse des projets pédagogiques liés aux TICE, les changements induits par l'usage des réseaux sociaux, sont autant de sujets de réflexion pour une gouvernance soucieuse de sécurité et de développement.

# Conclusion

En 2015, l’Institut catholique de Lyon renvoie l’image d’un établissement à la fois déterminé à préserver ses spécificités et engagé dans une stratégie visant à s’adapter aux exigences du monde universitaire d’aujourd’hui.

La nouvelle gouvernance mise en place en 2012 s’emploie à soutenir l’essor d’une dynamique d’établissement, afin d’assurer à l’ICLy une visibilité accrue aux plans local, national et international.

L’organisation qui en résulte traduit la volonté de promouvoir une politique encourageant échanges et mutualisations entre ses 25 unités de formation et de recherche tout en préservant leur autonomie : elle s’est concrétisée par la structuration de l’établissement en cinq pôles facultaires qui vise à favoriser les interactions entre les unités internes et la gouvernance de l’ICLy. Une évaluation périodique de cette nouvelle organisation serait souhaitable afin d’en analyser l’impact au regard des bénéfices attendus.

Au cours des dernières années, l’ICLy a concrétisé un développement important de son offre de formation, notamment au niveau master, qui a conduit à une progression de ses effectifs de 25 %. Il a amorcé la structuration de ses activités de recherche par l’identification de deux thématiques phares. L’ICLy a également poursuivi ses efforts pour l’accompagnement de ses étudiants tout au long de leur cursus, même si la mise en place des pôles facultaires n’a pas encore permis d’harmoniser les différents dispositifs déployés dans les unités internes et d’en garantir une qualité homogène. Cette organisation en pôle facultaire s’est également accompagnée d’une structuration des fonctions support et de soutien de l’établissement qui est encore perfectible notamment au niveau de la formalisation des procédures administratives et des circuits de décisions.

L’ICLy développe des partenariats avec les autres établissements d’enseignement supérieur de « l’Université de Lyon » en qualité d’établissement associé. Pour son offre de formation comme pour sa stratégie de recherche, l’évolution du PRES vers une communauté d’universités et établissements est, pour l’ICLy, l’occasion de réaffirmer son positionnement au sein du territoire académique et, à travers les conventions abordées plus globalement dans ce cadre, de faire valoir les forces et les spécificités de sa contribution aux missions de service public de l’enseignement supérieur et de recherche en région.

Dans ce contexte, il revient à l’ICLy d’assurer sa lisibilité en tant qu’établissement d’enseignement supérieur du site universitaire lyonnais en articulant son offre de formation avec celle des autres établissements, en proposant des cursus originaux ou complémentaires de ceux déjà existants et en soutenant l’activité de recherche pour conforter sa reconnaissance. Il lui faudra également susciter l’adhésion de ses acteurs internes à une dynamique d’établissement, poursuivre ses efforts de structuration et d’harmonisation de ses unités de formation et de ses unités de recherche, et mettre en exergue ses spécificités et les valeurs qui imprègnent une politique alliant héritage chrétien et ouverture sur la société. L’ICLy devra également veiller à préserver ses équilibres financiers dans un contexte évolutif dont on peut attendre de nouvelles charges notamment dans le cadre de son nouveau campus.

Établissement de taille modeste par le nombre de ses étudiants et de ses personnels, il appartient à l’ICLy de relever ces défis en visant l’excellence dans les domaines où ces spécificités lui sont reconnues.

## I – Les points forts

L’ICLy ne manque pas d’atouts pour atteindre ses objectifs. On relève en particulier :

- une bonne implication des personnels qui reflète l’adhésion aux valeurs portées par l’établissement ;
- une image globalement positive qui lui vaut le soutien des collectivités locales et une relation de confiance avec les milieux socioéconomiques régionaux ;
- une offre de formation riche et diversifiée, attentive aux besoins sociaux ;
- des conditions d’accueil des étudiants propices à leur réussite, des dispositifs d’accompagnement qui assurent à l’ICLy de bons taux de réussite de la licence au master et une vie étudiante dynamique ;
- la volonté de faire émerger des thèmes de recherche porteurs, et de valoriser ses domaines d’expertise.

## II – Les points faibles

Parmi les points faibles, on identifie :

- une organisation interne complexe, caractérisée par de multiples entités aux dénominations variées, dont le foisonnement nuit à la lisibilité de l'ensemble et à l'instauration d'une politique d'établissement homogène ;
- une communication interne insuffisamment formalisée et manquant parfois de rigueur
- un pilotage transversal qui souffre d'un manque de formalisation des circuits de décision et des procédures internes de gestion ;
- des activités de recherche encore trop émiettées ;
- une activité de formation continue sans réelle stratégie d'établissement et un service de formation continue insuffisamment doté pour soutenir le développement d'une activité que les liens avec le monde socioéconomique rendent prometteurs ;
- des partenariats internationaux qui gagneraient à répondre à une stratégie mieux maîtrisée.

## III – Les recommandations

Dans ce contexte, il est recommandé de :

- consolider l'organisation interne de l'ICLy, amplifier la démarche qualité, et mieux formaliser les procédures qui régissent la gestion et l'articulation des circuits de décisions au sein de l'établissement ;
- veiller à la généralisation et à la mutualisation des bonnes pratiques, dans le domaine de l'aide à l'insertion professionnelle des diplômés notamment ;
- poursuivre la restructuration de la recherche, limiter le foisonnement des structures qui nuit à la lisibilité et disperse le potentiel humain, se donner les moyens de les regrouper au sein d'unités de recherche labellisées, développer une politique de recherche fondée sur les priorités retenues par le CS, en lui donnant les moyens de soutenir les projets structurants ;
- veiller à une politique de recrutement ambitieuse, de nature à renforcer la crédibilité de l'ICLy aux yeux de ses différents partenaires ;
- soutenir une stratégie commune pour rendre l'établissement plus visible à l'international ;
- valoriser les compétences spécifiques de l'établissement en renforçant l'offre de formation continue ;
- inciter les composantes à rechercher des financements, notamment par le biais de réponses aux appels d'offre nationaux (ANR), européens ou internationaux.

# Liste des sigles

## A

AEH	Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste
AFEV	Association de la fondation étudiante pour la ville
AFPICL	Association de Fondateurs et Protecteurs de l'Institut Catholique de Lyon
Apec	Association pour l'emploi des cadres
AU	Assemblée d'université
AVEPRO	Agence du Saint-Siège pour l'évaluation et la promotion de la qualité dans les universités et facultés ecclésiastiques

## B

BDE	Bureau des élèves
-----	-------------------

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CADIR	Centre pour l'analyse du discours religieux
CAPEA	Centre d'appui pédagogique pour les enseignements et les apprentissages
CCEJ	Centre chrétien pour l'étude du judaïsme
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDP	Conseil de direction (de pôle)
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CE	Comité d'entreprise
CECR	Centre d'études des cultures et des religions
CEPEC	Centre d'études pédagogiques pour l'expérimentation et le conseil
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIE	Centre interdisciplinaire d'éthique
CIEDEL	Centre international d'études pour le développement local
COFI	Conseil des facultés et instituts
Comue	Communauté d'universités et établissements
CRESO	Centre de recherche en entreprenariat social
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVE	Commission vie étudiante

## D

DP	Délégués des personnels
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

## E

EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant chercheur
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESDES	l'École supérieure pour le développement économique et social
ESQESE	École supérieure pour la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité en entreprise
ESTBB	École supérieure de biologie-biochimie-biotechnologie
ESTRI	École supérieure de traduction et relations internationales
ETP	Équivalent temps plein

## F

Fédé K'to	Fédération des étudiants de l'ICLy
FLE	Français langue étrangère

**H**

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

**I**

ICLy	Institut catholique de Lyon
IDHL	Institut des droits de l'homme de Lyon
IFTLM	Institut de formation de techniciens de laboratoire médical
ILCF	Institut de langues et culture française
IPER	Institut pastoral d'études religieuses
ISARA	Institut supérieur d'agriculture et agro-alimentaire Rhône Alpes
ISF	Institut des sciences de la famille

**L-M**

LIREFOP	Laboratoire interdisciplinaire de recherche éducation, formation, personne
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

**R**

RAU	Responsable administrative universitaire
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

**S-T**

SRI	Service des relations internationales
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

**U**

UCLy	Université catholique de Lyon
UDESCA	Union des établissements d'enseignement supérieur catholique
UMR	Unité mixte de recherche
UNIVA	Université vie active
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur

**W**

Wifi	Wireless Fidelity (Fidélité sans fil)
------	---------------------------------------

# Observations du recteur

Le rapport de l'HCERES sur l'Institut Catholique de Lyon se situe bien dans l'esprit d'ouverture, de rigueur et d'implication que les experts ont manifesté lors du travail d'évaluation dans notre établissement. Nous tenons à souligner que cette évaluation (une première sous cette forme pour nous) a stimulé nos équipes, aussi bien lors de l'élaboration du rapport d'auto-évaluation établi collectivement à l'échelle des 39 responsables d'unités (universitaires et administratives) de l'Institut catholique de Lyon, qu'à travers les riches rencontres de travail avec les experts durant trois journées.

Ce rapport met en évidence des points forts concernant la réussite des étudiants, appuyée sur des dispositifs performants d'accompagnement personnalisé, sur des relations effectives de partenariat avec les milieux socio-économiques de la Région et sur la confiance des instances académiques et des collectivités locales. Il souligne combien l'expansion significative de notre établissement durant les dernières années, la montée en puissance de la recherche avec ses domaines d'expertises et sa structuration en 5 laboratoires de pôle et 2 laboratoires transversaux, ainsi que la nouvelle gouvernance mise en place en 2012 pour soutenir l'effort d'une dynamique d'établissement, s'inscrivent dans *des orientations stratégiques claires et ambitieuses*. Cette reconnaissance est un véritable encouragement à poursuivre le développement de la qualité de l'offre de formation et de recherche que notre établissement apporte au monde universitaire de Lyon-St Etienne. De plus, nous trouvons dans le rapport des éléments d'analyse que nous partageons et des conseils précieux, qui seront pris en considération.

Notre établissement a connu une importante croissance du nombre de masters ces dernières années, portés par les facultés, les instituts et les écoles regroupés en 5 pôles facultaires. Ce développement de l'offre de formations de cadres à Bac+5 peut donner l'impression d'un foisonnement qui pourrait nuire à une bonne lisibilité de la politique de formation. Pour remédier à cette situation, la consolidation des 5 pôles facultaires via la mise en œuvre d'un conseil de direction de pôle chargé notamment de coordonner les formations et la recherche est déjà soulignée comme un progrès par le rapport HCERES. Il convient, comme également suggéré par ce rapport, de continuer de travailler la cohérence des formations selon les thématiques privilégiées par chaque pôle (en lien aussi avec les accréditations), appuyées par les axes de recherche spécifiques de chaque laboratoire de pôle, déjà resserrés mais encore trop nombreux. L'articulation recherche-formation-professionnalisation est un axe majeur de notre développement. Elle doit être poursuivie et amplifiée, notamment à travers le recrutement d'enseignants-chercheurs de haut niveau permettant cette articulation.

Le rapport souligne bien en ce sens les domaines porteurs au niveau de la recherche de l'établissement et reconnus nationalement et internationalement, l'éthique d'une part (éthique médicale, éthique des sciences et technologies, éthique des affaires), l'interculturel et l'interreligieux d'autre part. Il y a là un appel à préparer une future demande de reconnaissance de ces domaines par le ministère de l'ESR en affinant le management transversal des structures de recherche correspondantes. C'est du reste en s'appuyant sur ces recherches de pointe que notre établissement propose des formations originales dans le concert de la COMUE Lyon-St Etienne, notamment celles croisant sciences et humanités, que ces sciences soient économiques, juridiques ou biologiques. L'articulation recherche-formation ne peut qu'en bénéficier. Notre établissement se situe ainsi, du point de vue universitaire, dans la grande tradition du catholicisme social lyonnais, ouvert à tous et en interaction avec la complexité du monde d'aujourd'hui.

Cet axe de développement, qui privilégie l'interdisciplinaire, est au cœur de la stratégie de l'Institut catholique de Lyon, après une période où chaque unité a beaucoup développé ses propres formations. Il bénéficie de l'opportunité d'avoir 5 pôles facultaires en possible synergie. Mais il suppose, comme indiqué très justement dans le rapport, que la stratégie commune soit encore davantage partagée. D'où le nécessaire développement d'une meilleure communication interne, avec un rôle important non seulement du service communication, mais aussi de conseils tels que le conseil décanal, le conseil des facultés et instituts, les conseils de direction de pôle

et la commission de la recherche, en bonne articulation avec l'équipe rectorale. Cette appropriation des axes stratégiques pourra se poursuivre en s'appuyant, comme le souligne le rapport, sur *la bonne implication des personnels qui reflète l'adhésion aux valeurs portées par l'établissement* ; tout en continuant de favoriser la nécessaire autonomie de traduction de cette stratégie commune dans chaque pôle et unité de formation et de recherche.

C'est dans ce cadre aussi que l'Institut catholique de Lyon pense son développement à l'international pour affiner sa stratégie dans ce domaine et privilégier, parmi les nombreuses conventions qu'il a déjà avec des universités étrangères et les réseaux internationaux, des alliances fortes avec quelques établissements étrangers choisis qui correspondent à nos domaines d'excellence, tant en enseignement qu'en recherche. Nous envisageons que tous nos cursus puissent bénéficier de la mobilité internationale. Le choix déjà engagé de renforcer l'ouverture internationale, d'une part via nombre de réseaux, notamment celui de l'ILCF, et d'autre part via le développement de la recherche (notamment dans le cadre de contrats européens qui commencent à se concrétiser) va dans le sens de l'affinement de stratégie ici évoquée. Pour améliorer la lisibilité de notre offre internationale, tant au niveau des sortants que des entrants, le service Relations Internationales a été récemment réorganisé pour permettre un guichet unique, en synergie avec le service aux étudiants et dans le contexte de l'Alliance internationale de la COMUE Lyon-St Etienne.

Le rapport recommande de valoriser les compétences spécifiques de notre établissement en renforçant l'offre de formation continue. Nous pensons en effet que les écoles professionnelles sont déjà bien placées pour répondre à cette valorisation et pourront entraîner les autres instituts et facultés dans ce qui pourrait devenir un nouveau terrain de développement.

Ces perspectives ambitieuses nécessitent une montée en puissance de la démarche « qualité », afin de consolider l'organisation interne, en améliorant les procédures de gestion et en rendant plus performants les circuits de décisions. La nomination d'un chargé de mission qualité allait déjà dans ce sens, ainsi que l'affinement du processus des « plans d'activités », ce que relève du reste le présent rapport. Nous avons bien conscience que le dynamisme de croissance quantitative et qualitative de notre établissement doit conduire à renforcer ses structures de gestion en formalisant davantage les processus et le rôle des différentes instances de décision. Il s'agit ainsi de soutenir les innovations tant en pédagogie qu'en recherche, via les ressources humaines et les aspects financiers. Sur ce dernier point, la constitution du fonds de dotation « UCLy Développement » en 2010 a permis de renforcer notre modèle économique. Celui-ci a cependant besoin de progresser pour être à la hauteur des ambitions universitaires qui sont les nôtres, et poursuivre la politique d'ouverture sociale qui fait partie de nos valeurs de base et qui nous conduit à aider financièrement 40% de nos étudiants.

L'établissement est soutenu par un club d'entrepreneurs très attirés par le modèle pédagogique de notre Institut catholique, devenant de plus en plus « partenaires » et plus seulement mécènes. Cette confiance est précieuse et conduit à amplifier les liens déjà forts avec le monde socio-économique de Lyon et de Rhône-Alpes-Auvergne, notamment afin de faciliter l'insertion professionnelle de nos diplômés.

Enfin, le fait d'avoir pu renouveler complètement l'ensemble du parc immobilier de l'établissement durant les 10 dernières années est une opportunité exceptionnelle pour permettre de très bonnes conditions d'accueil et de travail des étudiants, enseignants, chercheurs et personnels administratifs, en plein cœur de la ville de Lyon. Le dynamisme de la vie étudiante déjà souligné par le rapport HCERES ne pourra qu'en bénéficier.



Pr. Thierry MAGNIN, Recteur

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut catholique de Lyon a eu lieu du 05 au 07 mai 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Annie Cheminat, professeur émérite, université de Strasbourg, ancienne rectrice de l'académie de Nantes.

## Ont participé à l'évaluation :

- Olivier Artus, professeur, Institut catholique de Paris, directeur de l'unité de recherche « religion culture et société » EA7403 ;
- Estela Fleureau, étudiante en licence de psychologie, élue de la CFVU, université Paris Descartes ;
- Eliane Kotler, professeur des universités, ancienne VP Cevu, université Nice-Sophia Antipolis ;
- Guilhène Maratier-Declety, ancienne directrice des relations internationales de l'enseignement, chambre de commerce et d'industrie de Paris ; présidente de l'Alliance française Paris Île-de-France ;
- Beat Münch, ancien adjoint du recteur, université de Bâle ;
- Joëlle Stoenesco, ancienne directrice générale des services, Institut d'études politiques de Toulouse.

Robert Fouquet, délégué scientifique, et Astrid Lanoue, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL [37](http://www.hceres.fr/EVALUATIONS>Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation</a></p></div><div data-bbox=)