

RAPPORT D'ÉVALUATION DE CENTRALE LILLE INSTITUT

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 01/04/2026

Au nom du comité d'experts :

Cyrille van Effenterre, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

Centrale Lille Institut, issu de la fusion entre l'École Centrale de Lille (ECL) et l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille (ENSCL), comporte désormais 4 écoles internes, dont l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management (ITEEM) et l'Institut de Génie Informatique et Industriel (IG2I), en plus des deux écoles ayant fusionné. L'Institut est un établissement qui bénéficie de très nombreux atouts, liés à sa double nature de grande école d'ingénieurs s'appuyant sur une marque prestigieuse et d'établissement partie prenante du site lillois, parfaitement inséré à un environnement académique de grande qualité, à la dynamique duquel il est de plus en plus appelé à participer (projets de recherche collaboratifs, participation à des appels à projets compétitifs nationaux ou internationaux). Grâce à cette double nature, constitutive d'un double positionnement, Centrale Lille Institut est ainsi en mesure de cumuler les possibilités qu'offrent des partenariats divers et complémentaires, au sein du groupe des écoles centrales notamment (GEC) ou de la Fédération Gay-Lussac (FGL) rassemblant les écoles de chimies françaises d'une part, ou dans le cadre du site Lillois d'autre part (convention d'association à l'université, participation fructueuse au consortium de l'Isite). Cependant, l'établissement n'assume pas encore complètement cette double inscription, et son hésitation entre ces deux tropismes structuraux ne lui permet pas toujours d'en tirer les meilleures synergies possibles, en particulier à l'international. Pour cette raison notamment, Centrale Lille Institut n'est pas parvenu à suivre la trajectoire tracée par sa stratégie initiale.

La Stratégie 2035 choisie par l'établissement pour la période à venir est toutefois réfléchi et séduisante, et l'établissement a aujourd'hui les atouts et les ressources pour la mettre en œuvre, à la condition de l'adosser à un plan d'actions rigoureux et de savoir établir les priorités essentielles, ce qui n'était pas encore le cas au moment de l'évaluation. Enfin, l'Institut a connu un récent changement de direction qui s'est accompagné d'un fort renouvellement du personnel d'encadrement : celui-ci s'est révélé impactant et positif, par la qualité des recrutements opérés, et a permis de donner un nouveau souffle au cadre de gouvernance de l'établissement, en pleine transformation.

1 / Forces principales

- **Un établissement reconnu en ingénierie, adossé à une recherche de grande qualité, disposant d'une masse critique réelle et d'une marque prestigieuse grâce à une fusion réussie entre deux établissements complémentaires.** Au cours de la période évaluée, la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille a permis d'accroître ce niveau de reconnaissance, tant auprès des étudiants que des partenaires, que ce soit à l'échelle locale, nationale ou internationale. Elle a clairement contribué à la visibilité de l'Institut qui couvre désormais un spectre large de disciplines mobilisées en ingénierie et qui tend de plus en plus à s'affirmer dans le champ de l'interdisciplinarité.
- **Des formations solides et appréciées, fondées sur des enseignements de qualité, qui recrutent des étudiants de bon niveau et leur assurent une excellente employabilité.** La plupart des écoles internes de l'Institut ont engagé des réformes pédagogiques utiles et ont vu leur niveau d'attractivité s'accroître au cours des cinq dernières années, ce dont rendent compte l'amélioration de leur position dans certains classements (École Centrale Lille), la part croissante de bacheliers recrutés avec mention (École Nationale Supérieure de Chimie de Lille) ou bien encore la progression des recrutements extrarégionaux dans certaines écoles internes, à l'instar de l'Institut de Génie Informatique et Industriel). La mobilisation des plateaux techniques de très bon niveau dont dispose l'établissement, le développement de l'interdisciplinarité dans la formation et le rôle joué par le pôle d'accompagnement pédagogique et numérique de l'Institut contribuent grandement à la qualité des enseignements avec, à la clé, une excellente insertion professionnelle des diplômés (de 95 à 100 % des diplômés en activité le sont dans les quatre mois qui suivent l'obtention de leur diplôme).
- **Une recherche productive, parfaitement insérée dans son environnement académique, et qui fait preuve d'une dynamique partenariale appréciable.** Tutelle de sept laboratoires ayant un fort niveau de rayonnement, et bien qu'il ne représente que 15 % de l'effectif, l'établissement est très bien intégré à l'écosystème lillois de la recherche, comme en attestent les partenaires académiques du site. Les chercheurs de Centrale Lille Institut produisent des articles scientifiques de qualité et participent activement aux projets de recherche menés dans le cadre de l'Isite. Du fait de l'orientation de Centrale Lille Institut vers les besoins de l'industrie, la recherche partenariale

confirme son importance au sein de l'établissement, avec environ 4,5 M€ de contrats par an sur un total de 8 M€ par an pour l'ensemble du continuum recherche-valorisation-innovation. Le rapprochement avec le centre hospitalier universitaire de Lille, dans le cadre de projets interrogeant la place du numérique dans le domaine biomédical, constitue une avancée importante.

- **Une nouvelle stratégie de long terme, constituée d'orientations structurantes pour 2035, rendue possible par un climat de travail interne très positif et portée par un collectif dynamique.** À l'occasion du changement de direction, l'organisation de nombreux groupes de travail pour refonder le projet d'établissement a permis d'ouvrir un débat interne très fructueux, nourri par une collégialité efficace, qui a permis de contribuer au mûrissement stratégique de l'établissement. En résulte un positionnement fort et approprié, par lequel l'Institut vise à « devenir un acteur nord-européen incontournable de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation pour la transformation des industries vers un avenir soutenable », ainsi que l'énonce la Stratégie 2035.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une stratégie « Horizon 2024 » qui, au cours des cinq dernières années, s'est montrée à la fois trop ambitieuse et insuffisamment adaptée à la dynamique du site du lillois, auquel l'établissement participe.** En particulier, le changement de pied vis-à-vis de l'établissement public expérimental formé en 2022 par l'Université de Lille, que Centrale Lille Institut a finalement choisi de ne pas intégrer, a conduit à l'adoption tardive d'une convention d'association à l'université, dont les ambitions sont en deçà des potentialités de collaboration et des projets déjà menés en commun, ce qui reflète une certaine frilosité à l'égard des évolutions institutionnelles en cours.
- **Un contrat d'établissement 2020-2025 pourtant moins ambitieux que la stratégie « Horizon 2024 », mais dont un certain nombre d'objectifs n'ont pas pu être atteints,** s'agissant notamment de l'internationalisation de l'effectif étudiant, de l'accroissement des ressources propres ou de l'amélioration de certaines fonctions support (modernisation et interopérabilité des systèmes d'information, en particulier), en l'absence d'un plan d'actions opérationnel formalisé et d'indicateurs de suivi adaptés aux enjeux à prendre en compte.
- **Une organisation interne complexe issue de la fusion des deux établissements, ce qu'illustre une comitologie, un organigramme et des processus décisionnels peu adaptés à une gouvernance par l'action.** La création de l'Institut s'est accompagnée d'une nouvelle structuration interne à l'origine de certaines redondances : la répartition des rôles entre départements disciplinaires, écoles internes et le pôle consacré à la transversalité des formations manque de clarté ; le nombre de groupes de travail est élevé, au risque d'une surcharge pour les personnels ; le cadre de subsidiarité existant entre l'Institut et les écoles internes n'autorise pas encore un pilotage efficient de la qualité des formations et une mise en œuvre de mutualisations profitables ; l'organigramme hiérarchique et fonctionnel ne permet pas à la direction générale des services d'assurer la bonne administration de l'ensemble des fonctions support.
- **Une politique de la recherche trop généraliste, parfois confuse, avec des axes prioritaires mal identifiés, ce qui ne permet pas à l'établissement de peser efficacement dans l'écosystème local de la recherche.** Les quatre thématiques transversales retenues pour l'essentiel de l'affichage (environnement, énergie, numérique et santé), en décalage avec les enjeux opérationnels de la recherche, raison pour laquelle leur influence est limitée sur le dialogue à construire avec les partenaires académiques de l'établissement. Le manque de spécificité de la politique de recherche ne facilite pas son appropriation en interne et au sein des unités. Ce niveau de généralité ne permet pas non plus de faire le lien avec la politique de formation, ni de définir « les compétences-cœur » de Centrale Lille Institut (terme utilisé en interne pour faire référence aux compétences techniques et scientifiques de l'établissement), alors que celles-ci sont censées spécifier le lien recherche-formation-innovation propre à la Stratégie 2035.
- **Une absence de structuration du pôle ingénierie du site lillois, auquel Centrale Lille Institut avait vocation à contribuer tant dans le cadre de l'Isite, qu'à l'occasion de la formation de l'établissement public expérimental (EPE) Université de Lille.** Alors que l'université lilloise comprend un nombre important de formations en ingénierie portées par son école d'ingénieurs interne (Polytech Lille) et par l'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles (ENSAIT), établissement-composante de l'EPE avec lequel Centrale Lille avait envisagé de fusionner, les discussions entre les différents opérateurs des sciences pour l'ingénieur du site lillois ont assez peu avancé au cours de la période évaluée, alors que cette structuration est un des volets attendus de l'Isite.

3 / Recommandations principales

- **Traduire d'urgence la stratégie de long terme récemment adoptée (orientations stratégiques pour 2035) en un plan d'action opérationnel à moyen terme** (structuré sur trois ans par exemple, en articulation avec le contrat d'objectifs de moyens et de performance à signer avec l'État), comprenant la définition d'objectifs concrets et prioritaires, et décliner ce plan en feuilles de route annuelles, ciblant des actions-clés et les moyens à mobiliser ; assurer un suivi particulièrement rigoureux de sa mise en œuvre ;
- **Afin de mieux spécifier l'articulation entre formation, recherche et innovation, clarifier la notion de « compétences-cœur » de l'établissement, les identifier toutes, les partager en interne et les afficher en externe**, tout en les traduisant progressivement dans le champ de la formation initiale et continue et sous la forme d'actions ciblées de recherche portées par les laboratoires dont l'établissement est tutelle avec les principaux partenaires académiques du site ;
- **Simplifier l'organisation interne en repensant le cadre de subsidiarité entre Institut et écoles internes et en revoyant fondamentalement l'articulation entre ces mêmes écoles, les départements disciplinaires et le pôle de la transversalité de la formation**, dans un souci d'efficacité renforcée, de pilotage effectif de la politique de formation de l'établissement et de mutualisation des moyens à disposition. Dans cette perspective, **acter les grandes étapes d'une restructuration interne** qui valorise mieux la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille et qui contribue davantage à l'affirmation de ce qui différencie la marque Centrale Lille ;
- **Poursuivre la réorganisation de la direction générale des services, conforter son rôle dans le pilotage administratif de l'établissement**, en mettant un terme à la double hiérarchisation fonctionnelle et hiérarchique existante, grâce à un organigramme remanié et **clarifier les processus décisionnels ainsi que les circuits financiers** en s'appuyant sur une modernisation nécessaire des systèmes d'information ;
- **Enrichir et faire vivre de manière concrète la convention d'association avec l'Université de Lille et s'engager de manière proactive dans le fonctionnement et le développement du pôle ingénierie**, quels que soient les scénarii institutionnels retenus à terme.
- **Faire de la politique de la vie étudiante un enjeu de co-responsabilité entre les associations étudiantes, l'établissement et ses écoles internes**, en veillant tout particulièrement à construire de concert une politique de prévention des violences et des discriminations, facteur de risque identifié, et en mettant en place des actions qui renforcent le rôle des représentants étudiants au sein du conseil d'administration (formation des élus, information sur les enjeux, préparation des décisions).
- **Faire en sorte que les modalités de pilotage et la démarche qualité soient déployées avec la même rigueur dans les formations de master que dans les cursus d'ingénieurs** (suivi de l'insertion professionnelle des mastérants, évaluation des enseignements...), afin de ne pas introduire de disparités entre les différentes catégories d'étudiants de l'Institut ;

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1872, sous la dénomination d'Institut industriel du Nord (IDN), héritière de l'École des arts industriels et des mines de Lille fondée en 1854. La transformation en École Centrale de Lille s'opère en 1991. S'est ensuivie la transformation de l'école en Centrale Lille Institut en 2019, à l'occasion de la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille (ENSCL).
- **Regroupement** : membre associé à l'établissement public expérimental porté par l'Université de Lille. Centrale Lille institut est l'un des 14 membres du consortium Isite ULNE (Université Lille Nord-Europe).
- **Typologie et organisation** : École généraliste couvrant l'ensemble du spectre des sciences pour l'ingénieur et délivrant :
 - des diplômes de master (neuf mentions, quatorze parcours) en co-accréditation avec l'Université de Lille ;
 - le doctorat, dans le cadre de trois écoles doctorales ;
 - des masters anglophones et des doubles diplômes d'ingénieurs (architecture, gestion, finances, entrepreneuriat).
- **Structuration de l'Institut en quatre écoles internes** : l'École Centrale de Lille, l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille (ENSCL), l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management (ITEEM) et l'Institut de Génie Informatique et Industriel (IG2I).
- **Évolution du nombre d'étudiants**¹ : 2 272 étudiants inscrits en 2022-2023, contre 1 668 étudiants en 2018-2019 (2031 en incluant l'ENSCL dans le périmètre), soit une augmentation de 11,9 % au cours de la période évaluée à périmètre identique.
- **Répartition des effectifs étudiants**² :

	Centrale Lille Institut
Cycle d'ingénieurs	1991
Dont École centrale de Lille	1124
Dont effectif de licence dans l'ENSCL	338
Dont effectif de licence à l'ITEEM	257
Dont effectif de licence à l'IG2I	272
Masters	87
Doctorat	143
% d'étudiantes	32,4 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	16,2 %

¹ Source : Système d'Information sur le Suivi de l'Étudiant (Sise).

² Source : Système d'Information sur le Suivi de l'Étudiant (Sise) et rapport d'auto-évaluation (annexe 8).

- **Taux de réussite en licence en 3 ans**³ : pour Centrale Lille Institut, 92,8% ; pour l'Institut de Génie Informatique et Industriel, 96,1% ; pour l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management, 100% et pour l'école nationale supérieure de chimie de Lille, 98,7% de réussite. En moyenne, le taux de réussite s'élève donc à 96,9%.
- **Ressources humaines**⁴ : 231 enseignants, enseignants-chercheurs, dont 131 titulaires (44 professeurs, 62 maîtres de conférences, 25 enseignants du second degré) ; 171 personnels administratifs et techniques, dont 96 titulaires).
- **Budget**⁵ : 43,3 M€ de dépenses décaissables, dont 31,3 M€ de masse salariale, 8 M€ de fonctionnement et 4 M€ d'investissement ; -121 k€ de résultat comptable ; 31,6 % de ressources propres.
- **Patrimoine immobilier**⁶ : l'école dispose de 20 bâtiments, dont 6 consacrés aux logements étudiants (résidence Léonard de Vinci), pour un total de 63 517 m² d'espaces fonciers et de 35 135 m² de surface bâtie.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et unités mixtes de recherche) :**
 - **7 unités de recherche, dont 6 unités mixtes de recherche.** Les unités mixtes impliquent 9 tutelles : trois universités (l'Université de Lille, l'université d'Artois, et l'université Polytechnique des Hauts- de-France), 3 organismes nationaux de recherche (CNRS, INRAE, et Onera) et trois écoles (l'École nationale des arts et métiers – ENSAM ; Junia ; et l'Institut Mines-Télécom Nord-Europe – IMT Nord-Europe).
 - **Liste des unités :** UCCS - Unité de Catalyse et Chimie du Solide (Chimie) ; UMET - Unité matériaux et transformations ; LaMcube - Laboratoire de mécanique, multi-physique et multi-échelle ; LMFL – Laboratoire de Mécanique des Fluides de Lille ; CRISAL - Centre de Recherche en Informatique, Signal et Automatique de Lille ; IEMN UMR 8520 - Institut d'Électronique, de Microélectronique et de Nanotechnologie ; L2EP - Laboratoire d'électrotechnique et d'électronique de puissance de Lille.
- **Écoles doctorales** : 3 ED accréditées :
 - o **ENGSYS 632** : Sciences de l'ingénierie et des systèmes ;
 - o **MADIS 631** : Mathématiques, sciences du numérique et de leurs interactions ;
 - o **SMRE 104** : Sciences de la matière, du rayonnement et de l'environnement.
- **Principaux domaines de spécialisation de la recherche scientifique** : Les sciences physiques et l'ingénierie représentent 92,4 % des publications, suivies par les sciences de la vie (6,2 %) et les sciences humaines et sociales (1,4 %). L'établissement est particulièrement spécialisé dans quatre sous-domaines⁷ :
 - Chimie de synthèse et matériaux : indice de spécialisation de 3,4 (contre 2,8 en 2016-2017) et 5,2 % des publications ;
 - Informatique et systèmes d'information : indice de spécialisation de 2,6 (contre 1,5 en 2016-2017) et 10,8 % des publications ;
 - Ingénierie des systèmes et de la communication : indice de spécialisation de 2,5 (contre 4,2 en 2016-2017) et 25,4 % des publications ;
 - Physique de la matière condensée : Indice de spécialisation de 2,5 (contre 3,2 en 2016-2017) et 4,3 % des publications.
- **Label obtenu** : Services Publics⁸.

³ Source : Données certifiées 2025, préparées à la demande de la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI).

⁴ MESR, Fiches DGRH, Centrale Lille Institut, Données 2022.

⁵ Compte financier 2023.

⁶ Source : Rapport d'auto-évaluation, p. 29.

⁷ Source : OST, Hauts-de-France, Analyse des publications de la région et des établissements d'enseignement supérieur, 2018-2022.

⁸ Source : Rapport d'auto-évaluation, p. 32.

Contexte territorial

- **Population de la Région Hauts-de-France et dynamique démographique** : 5 995 290 habitants, en 2021, sans augmentation de la population⁹. La région compte cinq départements.
- **Deux académies (Amiens et Lille) qui forment la région académique des Hauts-de-France**¹⁰.
- **Cinq universités qui forment trois coordinations territoriales** : Université de Lille autour de l'établissement public expérimental du même nom ; l'Alliance Polytechnique des Hauts-de-France qui regroupe l'Université Polytechnique des Hauts-de-France et la Fédération Universitaire et Pluridisciplinaire de Lille (FUPL) ; l'alliance A2U qui regroupe les universités d'Artois, de Picardie-Jules Verne (UPJV) et du Littoral Côte d'Opale (ULCO).
- **Production scientifique**¹¹ : Avec près de 37 000 publications entre 2018 et 2022, la région des Hauts-de-France est la 7^e région publiant le plus. La part française des publications des Hauts-de-France passe de 4,9 % en 2010-2014 à 5,2 % en 2018-2022.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR**¹² : 327 M€ dont 135 M€ pour financer des opérations immobilières, 97 M€ pour la recherche et 82 M€ pour les transferts de technologie et l'innovation.
- **Personnels de l'ESR de la région**¹³ : La région Haut-de-France est la septième région française pour le nombre de chercheurs publics : 5 394, dont 4 337 enseignants-chercheurs et 1 057 chercheurs des organismes.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Associer rapidement les personnels à la définition et la construction du projet de rapprochement avec l'ENSAIT et l'ENSCL.	Partiellement suivie d'effet
Être vigilant à la charge de travail des personnels induite par l'ensemble des projets portés par l'établissement.	Partiellement suivie d'effet
Mettre en place une politique permettant de développer la participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement.	Partiellement suivie d'effet
Clarifier l'organisation interne dans la perspective d'un changement d'échelle.	Partiellement suivie d'effet

La première recommandation n'a été que partiellement suivie d'effet car, consécutivement à la création de Centrale Lille Institut, il ressort de l'évaluation que les communautés n'ont pas toujours eu accès à toutes les informations relatives à ce processus de longue haleine, riche en rebondissements. En particulier, les raisons ayant conduit l'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles à ne pas rejoindre Centrale Lille Institut ont été peu explicitées en interne et les relations qui se sont développées lors de la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille (ENSCL), bonnes au demeurant, ne sont pas encore suffisamment structurées d'un point de vue stratégique, ce qui suppose de poursuivre le travail d'association de l'ensemble des personnels à l'atteinte de cet objectif (références 2 et 6).

⁹ Sources : [Portrait des Hauts-de-France](#), préfecture de la région des Hauts-de-France, décembre 2024 et [INSEE Analyse des Hauts-de-France](#), décembre 2023 (consulté le 14/04/2025 pour la dernière fois).

¹⁰ Source : [site de l'académie](#) de la région Hauts-de-France.

¹¹ Source : OST, Hauts-de-France, Analyse des publications de la région et des établissements d'enseignement supérieur, 2018-2022.

¹² Source : Dépêche AEF n°675563, 7 juillet 2022.

¹³ Source : [DRARI Hauts-de-France](#), MESR, l'état de l'emploi scientifique en France, édition 2023.

S'agissant de la deuxième recommandation au sujet de la charge de travail des personnels, il ressort de l'évaluation que cette préoccupation a bien été prise en compte, mais avec un effet limité en ce qui concerne les personnels impliqués dans la transformation pédagogique, dont les personnels enseignants. Leur charge de travail étant très importante (référence 15), le pôle d'accompagnement pédagogique et numérique éprouve des difficultés à les associer aux projets pédagogiques transverses ou innovants. En outre, les enjeux de parachèvement de la création de l'Institut et de la nécessaire traduction de la stratégie en un plan d'actions justifient également de demeurer vigilant sur la charge de travail (référence 2).

Au sujet de la participation des étudiants à la gouvernance, si celle-ci est bien perceptible dans les écoles internes et dans le cadre des groupes de travail que l'établissement a mis en place, il ressort de l'évaluation que le rôle que jouent les étudiants au sein du conseil d'administration pourrait encore être amélioré, à condition de leur donner les moyens de s'approprier plus aisément leur mandat, ce qui n'est pas encore le cas (référence 18).

Enfin, l'organisation interne, objet de la dernière recommandation, n'est pas encore stabilisée et appelle de nouvelles évolutions, tant en ce qui concerne l'organigramme hiérarchique et fonctionnel, qu'au regard de l'organisation matricielle adoptée par l'établissement à l'occasion de la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille (référence 6).

Le comité tient à saluer le travail minutieux et approfondi de l'établissement en matière de suivi des recommandations de la précédente évaluation. Le bilan à mi-parcours adressé au Hcéres et le tableau final de suivi fourni avec le rapport d'auto-évaluation sont de grande qualité, tiennent compte des recommandations qui avaient été adressées aux deux établissements fusionnés et s'intéressent à toutes les recommandations émanant du Hcéres (recommandations conclusives et recommandations formulées dans le corps du rapport). Ce travail détaillé a permis au comité de suivre la trajectoire d'amélioration continue de l'établissement et de déterminer le niveau de priorité accordé à chaque thématique ayant fait l'objet d'une recommandation.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique le 17 octobre 2023), trois modulations du référentiel, donnant lieu à des focus évaluatifs, ont été prises en compte par le comité, dans le cadre de son expertise. La première concerne l'attention à porter au renforcement de la position de Centrale Lille Institut dans le champ de la formation, de la recherche et de l'innovation en ingénierie à travers plusieurs niveaux de partenariats (site lillois, échelle nationale, échelle internationale). La seconde porte sur la transformation de l'établissement en un Institut issu de la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille et sur son degré d'aboutissement. La troisième relève de l'enjeu que représente la nécessaire évolution de la stratégie institutionnelle de l'établissement, au vu des fortes évolutions du site lillois auquel Centrale Lille Institut contribue et des possibilités que dessine la construction d'un nouveau projet d'établissement à dix ans (Stratégie 2035).

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'auto-évaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'auto-évaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. La visite sur site s'est étendue sur trois jours, du 25 au 27 février 2025, et a été constituée de 48 entretiens et d'une rapide visite des locaux. Elle s'est déroulée dans un excellent climat, qui a permis au comité de constater la très bonne ambiance de travail existant au sein de l'établissement.

Le rapport d'auto-évaluation est long, mais complet et bien écrit. Il aborde toutes les rubriques du référentiel. Chaque domaine témoigne d'un effort d'objectivité de la part de l'établissement, et se termine par une analyse détaillée, traduction de cet effort. Il est accompagné d'un grand nombre d'annexes qui fournissent l'essentiel des éléments de preuve nécessaires à l'évaluation.

Ce rapport d'auto-évaluation a fait l'objet d'une appropriation importante au sein de l'établissement, son élaboration ayant été conduite dans une approche collaborative et ayant mobilisé une centaine d'agents dans de nombreux groupes et sous-groupes de travail. Les éléments concernant les indicateurs de suivi ne

permettent cependant pas toujours de mesurer précisément la trajectoire parcourue au cours de la période de référence.

Quelques jours avant la visite, l'établissement a transmis au comité le plan stratégique 2025-2035, approuvé lors de son dernier conseil d'administration de l'année 2024. Ce document a apporté de nombreuses réponses aux interrogations que le comité pouvait avoir avant la visite. Il a pu également prendre connaissance des évaluations du Hcéres concernant les unités de recherche dont l'Institut est tutelle, ainsi que de l'évaluation des formations de 2e et 3e cycles pour lesquelles l'Institut est co-accrédité (masters, écoles doctorales). Le comité en a tenu compte dans son analyse de la politique de recherche de l'établissement et dans son évaluation des politiques de formation de niveau master et doctorat. Enfin, le comité a pu avoir communication du rapport provisoire de la Commission des Titres d'Ingénieur concernant les quatre diplômes d'ingénieur délivrés. Il s'est appuyé sur ces évaluations, dont il a constaté qu'elles étaient tout à fait congruentes avec sa propre analyse de la situation institutionnelle actuelle de l'établissement.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement clair d'établissement reconnu en ingénierie, mais qui cherche encore sa place au sein du site lillois en pleine structuration

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres¹⁴ considérait déjà que « le positionnement institutionnel de l'établissement était clair, ouvert sur l'international et ancré dans le territoire » et « qu'il convenait de poursuivre cette dynamique ».

À l'issue de la période de référence qui correspond à ces cinq dernières années, ce jugement évaluatif mérite d'être réitéré, même si le contexte institutionnel au sein duquel l'établissement évolue a considérablement changé dans l'intervalle. L'École Centrale de Lille (ECL) est en effet devenue Centrale Lille Institut (CLI), à l'occasion de sa fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille. L'Université de Lille, qui regroupe depuis 2018 les trois universités lilloises préexistantes, s'est quant à elle transformée le 1^{er} janvier 2022 en établissement public expérimental, intégrant quatre établissements-composantes qui ont conservé leur personnalité morale et juridique (Institut d'études politiques de Lille – Sciences Po Lille –, École supérieure de journalisme de Lille – ESJ Lille –, École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille – ENSAPL, École nationale supérieure des arts et industries textiles – ENSAIT).

Au sein de cet environnement en pleine transformation, Centrale Lille Institut a confirmé son rang sur le plan national, confirmé par sa position dans les concours communs de recrutement¹⁵, grâce notamment à l'impact de la marque « Centrale ». Dans le classement Usine Nouvelle par exemple, l'école centrale de Lille (école interne de Centrale Lille Institut) est notamment passée entre 2022 et 2023 de la douzième à la quatrième place. Il a également conforté son appartenance à deux réseaux dynamiques de grandes écoles, le groupe des écoles Centrales (GEC) et la Fédération Gay Lussac (FGL) des écoles de chimie, ce qu'objectivent certaines réalisations particulièrement intéressantes. On peut citer par exemple le projet de formation *DécarboChim*, financé par France 2030 et mené dans le cadre de la Fédération Gay Lussac, dont l'objectif est de former les professionnels de la chimie aux enjeux de la décarbonation. Ou bien encore, le *Centrale Digital Lab* développé avec le Groupement des Écoles Centrale, qui s'adresse à des élèves ingénieurs en école ou à l'université, en leur proposant de consacrer une année complète à se former à la transformation numérique des entreprises.

Au niveau international, ces mêmes réseaux ont permis de renforcer les partenariats historiques de l'établissement et notamment les implantations étrangères existantes¹⁶. Néanmoins, les ambitions d'accroissement de la visibilité internationale de l'Institut¹⁷, dont rendent compte la feuille de route de la politique internationale adoptée le 29 septembre 2020¹⁸ et l'axe du contrat d'établissement intitulé « conforter le positionnement de l'institut à l'international », ne paraissent pas particulièrement couronnées de succès. Centrale Lille Institut visait dans son contrat 600 étudiants internationaux (445 en 2019) et en affiche 454 seulement en 2023. Il visait par ailleurs 250 de ses personnels parlant au moins une langue étrangère en 2025 (120 en 2019) et rapporte un nombre de 135 atteint en 2023. Enfin, le rapport d'auto-évaluation de l'établissement souligne la faiblesse que représente le nombre limité de cours en anglais, au regard des objectifs d'accroissement des mobilités entrantes.

¹⁴ Hcéres, rapport d'évaluation de l'école Centrale de Lille, 19.06.2019.

¹⁵ Rapport d'auto-évaluation, annexe 7.

¹⁶ Par exemple, à travers les campus internationaux de Pékin, Mahindra et Casablanca des écoles centrales, dont Centrale Lille Institut est partie prenante.

¹⁷ Rapport d'auto-évaluation, annexe 13.

¹⁸ 10 objectifs opérationnels sont alignés au sein de cette feuille de route à horizon cinq ans.

Sur le plan local, Centrale Lille Institut peut se prévaloir d'un ancrage fort à travers des partenariats économiques historiques (cf. référence 3), ancrage qui s'illustre également par certains aspects de son offre de formation. Son école interne, l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management présente un niveau de recrutement régional particulièrement élevé, compris entre 40 et 60 % au cours de la période évaluée. Par ailleurs, l'offre de formation en master co-accréditée avec l'Université de Lille reflète le rôle important que joue Centrale Lille Institut dans la structuration locale de l'offre de formation, tout comme le nouveau diplôme d'établissement Sociétés numériques, construit avec Sciences Po Lille, ou bien encore les doubles diplômes existants avec l'EDHEC et l'École d'architecture et du paysage de Lille.

Sur le plan scientifique, Centrale Lille Institut bénéficie d'une très bonne inscription dans l'écosystème local de la recherche, grâce à un adossement fort à plusieurs organismes nationaux de recherche (CNRS, INRAE, INSERM) et à l'Université de Lille, qui se traduit par la participation de l'établissement à sept unités mixtes de recherche de grande qualité (référence 10).

Au plan institutionnel, en revanche, Centrale Lille Institut a dû se positionner dans un paysage local de l'enseignement supérieur et de la recherche en pleine restructuration, mais son ambition initiale de constituer le cœur d'une véritable « *school of engineering* » au sein de l'université transformée en établissement expérimental n'a pas abouti. Centrale Lille Institut a fait le choix de ne pas devenir établissement-composante¹⁹ et de reporter sa décision à plus tard, en accord avec ses partenaires du site, notamment au motif qu'il convenait d'attendre la fin de la phase d'expérimentation prévue par l'ordonnance du 12 décembre 2018 instituant les établissements expérimentaux. Il est tout à fait regrettable que les raisons endogènes et exogènes de ce report n'aient pas été analysées dans le rapport d'auto-évaluation, ni même clairement explicitées au cours des entretiens. L'établissement a préféré établir une convention d'association avec l'université, signée le 21 décembre 2023 (cf. références 2 et 3), en vue de formaliser les collaborations à développer. Le comité a toutefois relevé la tension ressentie par l'établissement dans ce positionnement institutionnel, entre le risque d'isolement et le risque de perte d'autonomie qui, exprimés tour à tour dans le rapport d'auto-évaluation, témoignent d'une incertitude stratégique.

Le comité recommande donc à l'établissement d'explicitier en interne comme en externe les raisons profondes de la situation actuelle ayant conduit à ce revirement. Il l'invite également à mener un parangonnage des établissements placés dans des situations comparables, à l'instar des autres écoles Centrales qui présentent des degrés d'inscription assez différenciés dans leurs sites d'appartenance respectifs²⁰. Cette analyse permettrait de conduire avec le maximum d'objectivité une analyse des avantages et inconvénients des différents scénarii d'évolution à l'échéance de la phase expérimentale de l'EPE, en 2028.

Enfin, le comité considère que la convention d'association à l'université mériterait d'être étoffée au-delà de la poursuite de l'existant en matière de recherche et de formations co-accréditées, et qu'elle pourrait se traduire par un renforcement de l'implication de Centrale Lille Institut dans de nouveaux projets communs, par exemple dans le domaine international.

Centrale Lille Institut dit également s'engager dans un travail de concertation avec Polytech Lille²¹, et avec l'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles, devenue établissement-composante de l'université. Au cours des entretiens, le comité a compris que malgré le changement de pied de Centrale Lille Institut, l'ensemble des partenaires (politiques, socio-économiques, et académiques) fondent beaucoup d'espoirs sur la dynamique que pourrait constituer ce pôle d'ingénierie lilloise, fût-il en gestation. **Le comité recommande donc de structurer concrètement les relations avec ces autres acteurs de l'ingénierie lilloise (réunions périodiques, feuilles de route communes, projets expérimentaux...), dans la perspective de construire effectivement à terme ce pôle d'ingénierie, quelle que soit l'organisation institutionnelle que le site adoptera finalement. Centrale Lille Institut pourrait faire de cet objectif l'une des modalités de sa contribution effective au développement régional de nouvelles industries, ainsi qu'il l'envisage²², et ce faisant un moyen de spécifier davantage son propre profil au sein du groupement des écoles Centrales.**

¹⁹ Délibération du conseil d'administration en date du 20 décembre 2020.

²⁰ Centrale Lyon est membre de la Comue de Lyon. Centrale Marseille est associée à Aix-Marseille Université qui n'est pas un établissement expérimental. Centrale Nantes et Centrale Supélec sont toutes deux établissements-composantes d'un établissement expérimental.

²¹ École d'ingénieur interne à l'université.

²² L'établissement mentionne à ce propos, dans son rapport d'auto-évaluation, le projet Dunkerque 2030, étude prospective de la chambre de commerce et d'industrie des Hauts-de-France qui prévoit la création de plus de 30 000 emplois directs et indirects à pourvoir à l'horizon 2030 dans le Dunkerquois, en lien avec les grands projets industriels prévus pour ce bassin (*gigafactories*, nucléaire, éolien offshore, activités de décarbonation...).

Ce point a d'autant plus d'importance que les orientations stratégiques de l'établissement pour 2035 lui assignent de « devenir un acteur nord-européen incontournable de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation pour la transformation des industries vers un avenir soutenable ».

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie initiale trop ambitieuse, révisée à la baisse, mais qui n'a quand même pas atteint ses objectifs

Au cours de la période de référence, la stratégie institutionnelle de Centrale Lille Institut (exprimée dans son plan stratégique Horizon 2020-2024) visait à accroître le rayonnement national et international de l'établissement, en fédérant en son sein plusieurs écoles d'ingénieurs aux profils complémentaires, dans le but de constituer le « pôle de recherche et de formation en ingénierie du site lillois », comme l'affirme le rapport d'auto-évaluation. Outre la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, le changement de nom et le repositionnement de deux des formations d'ingénieurs préexistantes en écoles internes (Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management et Institut de Génie Informatique et Industriel), le plan Horizon 2024 se donnait des objectifs extrêmement ambitieux en matière d'internationalisation (comme le triplement du nombre de professeurs invités, et un taux de 50% d'étudiants étrangers) demeurés hors de portée. Il prévoyait également un ciblage stratégique des actions de recherche, et de soutenir les *start-up* et les *spin-off* issues de l'école (cf. référence 10 et 12).

Cette stratégie n'a toutefois pas pu être déclinée en un plan d'action opérationnel. De plus, comme rappelé précédemment au sujet de l'international, l'établissement a dû fortement revoir à la baisse ses objectifs, et la stratégie n'a donc finalement été qu'un document d'intentions, très partiellement suivi d'effet.

Le rapport d'auto-évaluation mentionne la conduite en 2024 d'un travail en profondeur autour de l'élaboration d'un « plan stratégique 2035 » devant clarifier le positionnement institutionnel de Centrale Lille Institut. L'appropriation par les personnels, comme par les partenaires, des évolutions passées comme à venir (fusion, réorganisation interne, association à l'université, intégration éventuelle à l'établissement expérimental...) avait bien été identifiée comme un sujet important qu'il s'agissait d'aborder à l'occasion de cet exercice de réflexion collective. Le comité a pu prendre connaissance du document stratégique produit²³, que le conseil d'administration de Centrale Lille Institut a approuvé en décembre 2024. Celui-ci a effectivement fait l'objet d'une très large concertation au cours de son élaboration. Le comité considère que ce document traduit une vision à long terme très convaincante. Il a aussi constaté qu'elle est manifestement partagée par l'ensemble des agents rencontrés.

Le comité recommande toutefois avec insistance d'accélérer l'élaboration et la mise en œuvre d'un véritable plan d'actions opérationnel, adossé à ce document stratégique, avec une identification de priorités et d'objectifs précis à trois ans, car en l'état, la stratégie se traduit par un réel foisonnement (4 orientations et 12 axes stratégiques), compréhensible à échéance décennale, mais qui nécessite une décantation à plus court terme. Il convient également de décliner ce plan en feuilles de route annuelles ciblant des actions-clés année par année, ainsi que les moyens nécessaires pour les conduire. Cela suppose une appréciation réaliste des marges de manœuvre de l'établissement et la prise en compte de la disponibilité effective des personnels de tous statuts pour la conduite de ce projet.

²³ Texte d'intention stratégique à l'horizon 2035, 05.11.2024.

3 / Un contrat d'établissement aux contours plus modestes, ayant fait l'objet d'un suivi très précis

Le contrat d'établissement 2020-2025²⁴, qui avait pris en compte les difficultés rencontrées par l'établissement dans la construction de son positionnement local, était organisé en trois axes stratégiques, eux-mêmes déclinés en 3 trois objectifs, renvoyant au plan Horizon 2024 resserré sur ses orientations les plus importantes. Le premier axe « affirmer et conforter la politique de site » prévoyait seulement de finaliser l'association à l'Université de Lille, en articulant stratégie de site à celle de l'établissement, ce que la convention de décembre 2023 matérialise.²⁵ Il visait également à renforcer l'excellence scientifique et la capacité d'innovation de l'Institut au service de la dynamique de site. Le deuxième axe « Conforter le positionnement de l'Institut à l'international » devait passer par une implication accrue dans les programmes à l'étranger du Groupe des écoles Centrales et par le développement de l'enseignement en langue anglaise, sujets précédemment évoqués (cf. référence 1). Enfin, le troisième axe « Renforcer la qualité du pilotage de l'Institut » relevait pour l'essentiel de l'amélioration des fonctions support.

Le contrat reposait également sur douze jalons et neuf indicateurs pour chacune des actions à conduire. De fait, au cours de la période de référence, l'établissement a procédé régulièrement à leur suivi et à l'organisation de revues périodiques permettant d'apprécier l'atteinte ou non des buts fixés.

Au vu des documents disponibles²⁶, on peut considérer que l'établissement a plutôt atteint les objectifs (relativement limités) concernant la politique de site, beaucoup moins ceux relatifs à l'internationalisation (voir référence 1 et domaine 3) et n'a que très partiellement réalisé les actions prévues en matière de qualité du pilotage, de pilotage de la qualité, de systèmes d'information et de patrimoine immobilier (cf. références 6 à 9).

Le comité recommande naturellement de tirer les leçons de la période précédente, en mettant l'accent, en vue des futures priorités contractuelles à déterminer, sur les points considérés comme insatisfaisants (activités et visibilité internationales, collaborations au sein du site lillois, affirmation d'une signature d'établissement, relations avec les entreprises, développement de l'alternance, etc.). L'enjeu est d'autant plus important que Centrale Lille Institut négocie en 2025, avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, son contrat d'objectifs de moyens et de performance (COMP 2025-2027), avant que ne soit élaboré son contrat quinquennal 2026-2030 qui, l'un comme l'autre, devront traduire les premières priorités de la stratégie pour 2035.

4 / Une fusion ayant une réelle dimension stratégique, mais porteuse de synergies encore limitées

Dans un contexte délicat, celui de la restructuration du site lillois, Centrale Lille Institut a néanmoins conduit avec succès, en 2019, la fusion éminemment stratégique de deux établissements prestigieux : l'École Centrale de Lille proprement dite, et l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille²⁷. L'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles²⁸, qui avait initialement prévu de fusionner également, a finalement rejoint l'établissement expérimental. Cette fusion, réussie au dire de tous, a permis d'augmenter significativement la taille de l'établissement²⁹, et elle lui a apporté une coloration marquée en chimie. Réciproquement, elle a donné à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille une ombrelle qui correspond à une marque prestigieuse, source de notoriété et complémentaire de la sienne, ainsi que des fonctions support et soutien mutualisées.

²⁴ Contrat pluriannuel de Centrale Lille Institut 2020-2025 (signé le 21.04.2022).

²⁵ La convention élaborée en décembre 2023 n'a pas été signée. Depuis la visite en février 2025, et suite aux remarques du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, une nouvelle convention a été rédigée et validée par le conseil d'administration de juillet 2025.

²⁶ Rapport d'auto-évaluation, notamment son annexe 11.

²⁷ École Nationale Supérieure de Chimie de Lille.

²⁸ École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles.

²⁹ Les effectifs étudiants sont passés de 1 668 étudiants à 2 272 étudiants, en se basant sur les données avant et après la fusion, accessibles sur DataEsr.

Cela dit, le rapport d'auto-évaluation n'apporte pas d'éléments probants sur les synergies produites par la fusion des deux établissements, sur les économies d'échelle réalisées, sur son intérêt en termes de recrutements, de productions scientifiques, d'image, etc. Plus généralement, les données transmises ne facilitent pas la mesure de la trajectoire de l'établissement au cours de la période de référence. Le bilan n'est donc pas complètement tiré. Les indicateurs consolidés des deux établissements fusionnés traduisent néanmoins une stabilité du nombre moyen et du niveau des publications scientifiques, et un accroissement significatif du volume des contrats de recherche, ce qui constitue un signe positif.

La fusion et la réorganisation qui s'est ensuivie, se traduit sur un autre plan par un bouquet de formations diversifiées (quatre cursus d'ingénieur et 8 masters co-accrédités), mais relativement hétéroclite, dont les points communs et les spécificités (pédagogies mises en œuvre, thématiques couvertes, passerelles, contribution à la signature de l'établissement, etc.), ainsi que leur potentiel de synergie, ne sont pas mis en évidence dans le rapport d'auto-évaluation (voir partie 3, références 14 à 16), ce qui traduit une réflexion stratégique encore inaboutie.

Le comité recommande à l'établissement de dresser un bilan contextualisé de la contribution stratégique de cette fusion à sa trajectoire institutionnelle puis de mettre davantage en évidence, dans sa communication, en interne comme en externe, les apports concrets et objectifs de cette fusion.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

5 / Des partenariats académiques étroits, qui se renforcent au cours de la période évaluée, mais qui restent sous-exploités à l'international

Il a été établi que Centrale Lille Institut dispose d'un intense réseau de partenaires académiques, tant au niveau local qu'au niveau national et mondial (cf : référence 1). C'est particulièrement vrai au niveau local en matière de recherche (avec l'université et les organismes nationaux de recherche dans le cadre des unités mixtes de recherche) ou en matière de formation (avec l'université pour les masters et le doctorat, avec SKEMA, l'EDHEC et Sciences Po Lille pour certains doubles diplômes). Au cours de la période de référence, la dimension locale des partenariats s'est encore renforcée, puisque Centrale Lille Institut a participé au montage de 27 projets dans le cadre de l'Isite, et a formalisé avec SKEMA la création d'un *Bachelor* en Management et Sciences de l'ingénieur, qui ouvrira en mode hybride à la rentrée 2025.

Au niveau national, les activités partenariales de Centrale Lille Institut se situent essentiellement dans le cadre du groupe des écoles Centrales et de la Fédération Gay Lussac, avec des mises en commun de pratiques d'enseignement et des actions communes de dimension internationale. Sur ce registre, ces réseaux structurent l'essentiel des actions partenariales de Centrale Lille Institut à l'international : implantations (campus à l'étranger déjà cités pour les écoles centrales³⁰), écoles d'été dans le domaine de la chimie, échanges dans le cadre du réseau Time³¹ pour les recrutements d'étudiants internationaux...

En raison des frilosités mentionnées plus haut, Centrale Lille Institut ne s'est pas encore vraiment saisi du volet international propre au site lillois, qui se situe lui-même dans le prolongement du projet porté par l'Isite. Il a néanmoins participé avec succès au montage des réponses aux appels à projets correspondants, avec quelques retombées intéressantes³².

³⁰ On peut leur ajouter, côté Fédération Gay Lussac, les deux écoles internationales Chimie Shanghai et Chimie Pékin.

³¹ Le réseau Time est une association créée à l'initiative de l'école Centrale de Paris. Initialement européen, ce réseau regroupe 56 universités de sciences et technologie de rang mondial, réparties sur quatre continents. Centrale Lille concentre ses partenariats académiques internationaux sur ce réseau.

³² En matière d'internationalisation, les grands projets postérieurs à l'I-SITE sont le Projet SFRI/PIA3 GRAEL (*Graduate Research an Education in Lille*) qui ouvre des perspectives de recrutement à l'international de niveau master et doctorat, le programme PIA WILL (*Welcoming Internationals to Lille*), obtenu dans le cadre de l'appel à projets « Intégration et développement des IdEx et des ISITE » (IDÉES), lancé en 2019 par France 2030. Il a permis l'obtention de la chaire internationale InterComSupraGels avec l'université de Gand, incluant le financement de

Du point de vue du comité, Centrale Lille Institut est en mesure de cumuler des possibilités très variées de partenariats complémentaires, mais il n'assume pas encore complètement sa double nature, étant à la fois école d'ingénieurs des Hauts-de-France, membre à part entière du site lillois, et partie prenante du groupe des écoles centrales qui dispose d'une marque propre à fort rayonnement national et international. Or, la posture actuelle de l'établissement ne lui permet pas de profiter pleinement des synergies qu'autorise cette double nature. Par exemple, en ce qui concerne l'action internationale, l'Institut n'exploite pas suffisamment les potentialités offertes par l'établissement expérimental, notamment en matière de formation (référence 14).

Le comité recommande donc à Centrale Lille Institut, en parallèle de son implication dans le groupe des écoles Centrales et dans la Fédération Gay-Lussac, d'investir aussi et de manière plus proactive dans les actions internationales du site lillois, en y apportant ses spécificités, son réseau et ses contacts. C'est une condition nécessaire à l'atteinte des ambitions qui sont les siennes en matière de développement international.

6 / Des partenariats économiques solides, fructueux en matière de contrats de recherche

Centrale Lille Institut bénéficie de liens de longue date avec les milieux socio-économiques locaux, notamment grâce à ses formations post-bac. Il a mis en œuvre différents projets portant sur l'orientation et de l'insertion. Il a d'autre part des relations suivies avec de grandes entreprises nationales et internationales. Sur la base du rapport d'auto-évaluation, il apparaît que l'Institut a bâti une chaire d'enseignement³³ au cours de la période de référence et qu'il porte 5 chaires industrielles, dont une en co-portage, pour un financement total de plus de 10 millions d'€. Les contrats privés en matière de recherche s'élèvent à 4M€/an.

La proximité entre Centrale Lille et les entreprises industrielles est perceptible au niveau même de la gouvernance, puisque six des vingt-quatre administrateurs de l'Institut sont des représentants du monde socio-économique, dont deux syndicats. Mais il est dommage, du point de vue du comité, que le conseil d'administration ne fasse pas de suivi particulier de la portée stratégique des partenariats ou contrats de recherche avec l'industrie. La présence du monde socio-économique dans l'*International Advisory Board* n'a pas non plus été mentionnée. **L'établissement gagnerait assurément à renforcer ce lien en amont et en aval de la construction de ses politiques de formation et de recherche.**

Comme d'autres établissements de la région, Centrale Lille Institut souffre d'un certain retard en matière de de la recherche-développement (R&D) au sein des entreprises industrielles implantées dans la région, comme l'ont confirmé les entretiens pendant la visite. Pour cette raison notamment, Centrale Lille Institut n'a pas atteint son objectif de construire des partenariats structurants avec des entreprises sur des enjeux de recherche technologique qui déboucheraient par exemple sur des chaires industrielles plus nombreuses. Par ailleurs, l'Institut n'a pas investi dans le champ de la formation continue, malgré un apparent potentiel de développement du marché local de la formation tout au long de la vie, que les entretiens ont laissé entrevoir (cf. domaine 3). **Le comité recommande à l'Institut de poursuivre ses efforts en faveur du développement de partenariats structurés avec le secteur socio-économique local, mais également de se mettre en ordre de bataille pour développer de la formation continue qualifiante, à destination des entreprises.** Il devra d'autant plus s'engager dans cette voie qu'il entend participer aux ambitions de réindustrialisation portées par la région Hauts-de-France (cf. référence 1).

deux post-doctorants, ainsi que d'une thèse ; le projet ASDESR, accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui permettra notamment le financement d'une cellule Europe mutualisée à l'échelle du site.

³³ Chaire Modélisation et Architecture d'entreprise, Rapport d'auto-évaluation page 13.

Référence 4. « L'établissement mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale »

7 / Une politique de développement durable et de responsabilité sociétale volontaire et qui se structure

La stratégie de mise en œuvre de la démarche de développement durable et de la responsabilité sociétale (DDRS) de Centrale Lille Institut s'ébauche depuis 2020 et s'est progressivement institutionnalisée. Elle a pris un virage majeur en 2023 avec l'intégration d'une action « Promouvoir une transition écologique et responsable » dans la feuille de route de l'établissement. L'Institut a également pris position en signant l'accord de Grenoble en 2022³⁴ et en présentant au conseil d'administration, en décembre de la même année, un document intitulé « politique de développement durable et de responsabilité sociétale de Centrale Lille », précisant les principes et les règles ayant vocation à guider l'action de l'établissement sur ce plan ³⁵.

Plusieurs mesures importantes et très prometteuses ont été prises dans le domaine du recrutement et de l'organisation au cours de la période de référence. Une directrice du développement des grandes transitions a été nommée pour assurer le suivi de cette politique. Elle participe aux réunions de direction et a pour mission de porter les projets en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. L'Institut a également recruté une chargée de mission, qui met en œuvre les projets retenus et assure l'instruction des initiatives discutées dans le cadre d'un comité de pilotage trimestriel (COPIL DDRS). La communication sur ces sujets s'opère au moyen des canaux existants (*newsletters* et *mailings*).

Cette activité croissante dans le champ du développement durable dénote un fort investissement de l'établissement, qui doit maintenant structurer sa politique en intensifiant sa communication dans ce domaine et en impliquant à la fois les directions centrales et les acteurs de la recherche et de la formation. En effet, les équipes en charge du patrimoine immobilier, du numérique et de l'action budgétaire ne sont pas encore associées aux enjeux liés à cette thématique, ce qui ne leur permet pas de s'en emparer, ni de contribuer à sa structuration. **La démarche gagnerait en outre à être partagée avec les acteurs académiques locaux, si possible dans le cadre de la politique de site que porte l'établissement public expérimental, et à être soutenue par les collectivités territoriales impliquées. Le comité encourage également Centrale Lille Institut à poursuivre ses actions de recherche et de formation en faveur des transitions écologiques.**

L'impact social et territorial de l'établissement repose essentiellement sur des dispositifs plutôt classiques d'accompagnement des jeunes du territoire vers l'enseignement supérieur et notamment sur les actions qui promeuvent la diversité étudiante et l'égalité des chances ³⁶. L'Institut compte sur la direction du développement des grandes transitions pour obtenir une diversification des projets sur le volet social, celle-ci étant encore trop peu affirmée. **L'ouverture sociale des étudiants gagnerait certainement à être développée davantage, le taux de boursiers étant de 30,1 % à l'IG2I, mais seulement de 17,5% à l'ITEEM et de 19,2% à l'école Centrale de Lille. S'il est de 30,6% à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, il a néanmoins baissé de 8 points entre 2020 et 2023 ³⁷.**

La réalisation d'un bilan carbone complet avec un plan d'action associé est inscrite dans la feuille de route du développement durable et de la responsabilité sociétale (DDRS) pour 2024, dont un des objectifs poursuivis est précisément de déposer une candidature pour l'obtention du label DDRS, voire d'une certification environnementale des campus de l'Institut. Bien que faiblement objectivés par des indicateurs, les enjeux de l'empreinte carbone de l'établissement sont abordés et étudiés. **Chaque école interne a également intégré des enseignements obligatoires et optionnels sur le développement durable et la responsabilité sociétale**

³⁴ Rapport d'auto-évaluation, annexe 15. L'accord de Grenoble est un document structurant qui vise à accélérer la prise en compte des enjeux de la transition socio-écologique par les opérateurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR). Il a été présenté lors de la conférence des parties (COP) étudiante des 10 et 11 avril 2021. Il est le fruit d'un travail de synthèse.

³⁵ Rapport d'auto-évaluation, annexe 16.

³⁶ On peut citer, à titre d'exemple, la cordée de la réussite de Centrale Lille : « Une grande école : pourquoi pas moi (PQPM) ? », le programme « A vous le sup », porté par l'Université de Lille et financé dans le cadre de l'appel à projets « Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures de l'action Territoires d'innovation pédagogique » du PIA3 et le projet Erasmus+ « Geeks for education » de 2020 à 2023.

³⁷ Données de la Commission des Titres d'Ingénieurs.

dans son cursus. Par ailleurs, les enjeux de transition écologique sont inscrits dans la stratégie de recherche³⁸ et dans les procédures administratives qui régissent le dépôt et la gestion des projets de recherche³⁹.

L'établissement ne pourra donc que gagner à intégrer ces différentes actions dans le cadre d'un schéma directeur DDRS dûment formalisé, formalisation que Centrale Lille Institut considère comme prioritaire dans son rapport d'auto-évaluation et à laquelle le comité lui recommande de s'atteler.

Référence 5. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

8 / Une organisation complexe, en cours de clarification

L'organisation de Centrale Lille Institut est complexe, marquée par une comitologie très – voire trop – abondante, issue de son histoire et de la fusion récente. L'organigramme de 2020⁴⁰, à la fois hiérarchique et matriciel, était structuré en de très nombreux « pôles », de l'ordre d'une trentaine, sans que l'organisation générale ne soit réellement très intégrée⁴¹. Il comprenait une direction politique (comptant quatre directeurs et cinq pôles), une direction générale des services (totalisant dix pôles), quatre directions d'écoles, six départements d'enseignement et des services transversaux. Le nouvel organigramme⁴², mis en place très récemment (2024), témoigne d'une restructuration en cours qui va dans la bonne direction. Mais cette organisation n'est pas encore vraiment aboutie, ce qui invite à poursuivre l'effort de rationalisation et de simplification.

La direction générale est désormais centrée sur les fonctions les plus politiques et comprend un cabinet, des directions de portée stratégique (communication, relations entreprises, grandes transitions...) et deux directeurs généraux adjoints (direction de la recherche de l'innovation, direction de la formation et de la vie étudiante). La direction générale des services bénéficie également de cette clarification de l'organisation grâce à une nouvelle structuration des fonctions support en quatre directions (ressources humaines, affaires financières, ressources informatiques, patrimoine) auxquelles s'ajoutent divers services qui leur sont rattachés dont le service juridique. Une organisation matricielle recoupe l'ensemble, avec quatre écoles internes pour les formations, et six départements disciplinaires d'enseignement, qui rassemblent en leur sein les enseignants d'une même discipline, ce qui permet un partage de ressources pédagogiques, mais à la marge pour l'essentiel.

Les instances délibératives sont également nombreuses et se situent à deux niveaux. Au niveau de l'établissement, sont recensés le conseil d'administration, le conseil scientifique, le conseil des études, le comité de direction, le comité de pilotage de la recherche, le comité de pilotage formations, les réunions des départements, l'*International advisory board*. Les écoles internes s'appuient sur un conseil d'école et sur un conseil de perfectionnement.

9 / Une gouvernance soucieuse de concertation au prix d'une certaine lourdeur des circuits de décision

À ces instances pérennes, se sont ajoutées, notamment pour la mise en œuvre de la démarche qualité, la préparation des évaluations et l'élaboration de la stratégie, plus d'une vingtaine de groupes de travail thématiques ces derniers mois.

Un tel dispositif, plutôt foisonnant, permet une large appropriation de la stratégie de l'établissement et un bon suivi de sa mise en œuvre, mais au prix d'un coût élevé en temps et en personnel d'encadrement⁴³, son efficacité reposant avant tout sur des procédures précises de pilotage que le comité salue (feuilles de route,

³⁸ Rapport d'auto-évaluation, annexe 51, politique scientifique 2021, page 5.

³⁹ Rapport d'auto-évaluation, p.19.

⁴⁰ Rapport d'auto-évaluation, annexe 3.

⁴¹ Certains de ces pôles étaient rattachés directement au cabinet du directeur, d'autres à la direction générale de services ou à l'agence comptable, d'autres encore à certaines directions adjointes.

⁴² Rapport d'auto-évaluation, annexe 21.

⁴³ Même si la structure du personnel et les ratios correspondants (enseignants-chercheurs, BIATTS, etc.) sont globalement similaires aux établissements comparables (Fiche de la Direction Générale des Ressources Humaines de Centrale Lille Institut, données 2023).

revues périodiques, dialogues de gestion, promotion de la démarche qualité, etc.). La nouvelle direction a, par ailleurs, mis l'accent depuis son arrivée sur le travail participatif et le dialogue social, orientation qui a manifestement porté ses fruits, d'après les entretiens.

L'arrivée de la nouvelle direction s'est aussi accompagnée de nombreux départs de cadres et donc d'un fort renouvellement, avec des vacances de postes qui ont pu pénaliser le fonctionnement de l'établissement.

Le plan stratégique 2035 de Centrale Lille Institut pointe sans ambages ces problèmes internes de fonctionnement et la nécessité d'une clarification de la gouvernance et de l'organisation, diagnostic partagé au sein de l'établissement et soutenu par le comité⁴⁴.

Le comité soutient clairement la volonté exprimée par l'établissement de rendre plus opérationnel son organigramme fonctionnel et de clarifier les modalités d'arbitrage en allégeant les circuits de décision qu'il faudrait simplifier. Il s'interroge en particulier sur l'articulation très perfectible entre les écoles internes et les départements d'enseignement, et sur le positionnement ambigu du pôle « transversalité des formations », dont le rôle est peu clair : il n'est ni un vecteur de transformation pédagogique, ni simplement un service d'appui à l'enseignement. L'établissement a besoin, à moyen terme, d'un pilotage plus intégré de son activité de formation, source de synergies et de mutualisations profitables.

10 / Une politique de communication qui manque de globalité et un système d'information incomplètement intégré

De nombreuses activités classiques de communication sont correctement assurées par l'établissement. Il est prévu que le recrutement récent (2024) d'une nouvelle responsable permette de conduire à son terme le projet de refonte du site web de l'Institut, ce qui constituera un progrès important que le comité encourage. L'absence de politique de communication globale et d'un plan de communication interne et externe dûment structuré conduisent toutefois à une surreprésentation des activités routinières. Cette situation est d'autant plus manifeste que le pôle communication doit se charger d'un volume important de tâches d'assistance (réservation des salles de réunion, gestion de convives, modération de messages, gestion de l'accueil, etc.).

Le comité recommande de profiter du nouveau recrutement opéré au sein de la direction de la communication pour parachever la réorganisation en profondeur des tâches qui lui sont dévolues réorganisation déjà engagée au moment de la visite. Il recommande également d'élaborer un véritable plan de communication visant à promouvoir en interne et à valoriser en externe l'établissement (nouvelle structuration, offre de formation, innovations...), ce qui permettra de donner une dimension plus concrète à la plateforme de marque « Centrale Lille » mise en place en 2022.

Le système d'information n'est quant à lui pas encore complètement intégré. Plusieurs modules de gestion sont manquants et la fusion de l'École Centrale de Lille et de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille n'est pas encore totalement achevée, sur le plan informatique⁴⁵. **Le comité recommande fortement d'élaborer d'urgence un schéma directeur des systèmes d'information et un plan pluriannuel d'investissement, avec mises à jour et intégration de l'ensemble des modules de gestion manquants** (recherche, patrimoine, paiements, entretiens professionnels, notamment).

⁴⁴ Orientations stratégiques de Centrale Lille Institut à l'horizon 2035, axe 10 (Garantir la réussite à long-terme du plan stratégique). On y relève notamment : « Centrale Lille Institut ne peut pas passer à une ambition supérieure sans résoudre ses problèmes internes de fonctionnement, aux premiers rangs desquels la qualité globale de son informatique, le pilotage financier, la clarification de sa gouvernance et de son organisation ».

⁴⁵ Par exemple, deux outils de mise en production des plannings demeurent au sein de l'établissement (Hyperplanning et Aurion planning).

Référence 6. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

11 / Une politique de la qualité à outiller davantage et dont la structuration reste à poursuivre

Le comité a constaté qu'au cours de la période évaluée un effort remarquable avait été consenti en vue de structurer la politique globale de la qualité, grâce à l'adoption d'une démarche d'amélioration continue définie en relation avec les quatre écoles internes et partagée avec elles. Elle se concrétise par une feuille de route construite à l'échelle de l'établissement et intégrée, à son tour, à chacune des feuilles de route des directions des écoles internes. Par ailleurs, Centrale Lille Institut s'est engagé dans la démarche « Services Publics + » dont le déploiement est pour le moment limité aux écoles internes, en en signant la charte et en s'engageant plus particulièrement sur l'accueil et la relation aux usagers au sein de tous les services concernés⁴⁶. **Le comité l'encourage fortement à poursuivre son engagement dans la Charte Services Publics+ et à communiquer sur ce label en interne et en externe.**

L'établissement a également mis en place une organisation plus visible avec un pôle qualité comprenant de nouveaux personnels relevant du cabinet, au sein de la direction générale. Quatre objectifs clairs et tout à fait appropriés ont été définis et partagés⁴⁷. Ceux-ci induisent un niveau satisfaisant de transversalité, à rebours de l'organisation complexe et éclatée qui prévalait auparavant.

Par ailleurs, le comité félicite Centrale Lille Institut de sa réponse coordonnée et sérieuse aux recommandations de la précédente évaluation, dont l'appréciation globale est proposée en introduction de ce rapport. Pour autant, **le comité déplore l'absence d'un outil technique adapté au pilotage de la qualité**, ce qui rend aujourd'hui très difficile le signalement des alertes et le suivi effectif de cette politique par l'équipe de gouvernance. Le rapport d'auto-évaluation témoigne d'une grande clairvoyance sur le chemin à parcourir : manque d'unification des systèmes d'information et difficulté à produire des tableaux de bord ; manque d'objectifs quantifiés, ce qui fragilise le pilotage ; analyse au cas par cas de la performance ; manque de visibilité des actions conduites dans le cadre de l'amélioration continue ; hétérogénéité de l'adhésion à la démarche, ainsi que du niveau des exigences et des résultats obtenus... **Le comité encourage fortement Centrale Lille Institut à poursuivre dans cette direction, en intégrant prioritairement ces objectifs en matière de politique de la qualité dans un outil de pilotage approprié. Il recommande que cette intégration s'accompagne d'une définition de jalons et d'indicateurs dont le suivi est à automatiser.** Cette mise en place faciliterait également la coordination globale entre les directions de l'Institut et celles des écoles internes.

Référence 7. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

12 / Un pilotage budgétaire global maîtrisé, mais inégal en fonction de la nature des crédits mobilisés

La programmation budgétaire est bien organisée et parfaitement séquencée au sein de Centrale Lille Institut, avec un temps de cadrage général, puis des temps d'échanges sous forme de dialogue de gestion avant l'élaboration coordonnée d'un budget initial équilibré dont l'exécution satisfaisante traduit un bon niveau d'expertise et une situation financière saine de l'établissement.

⁴⁶ Rapport d'auto-évaluation annexe 28.

⁴⁷ Ces objectifs sont : 1/ Poursuivre la formalisation et le déploiement de la démarche qualité globale avec l'adhésion de tous ; 2/ Répondre aux recommandations des organismes externes d'évaluation tels que la Commission des titres d'ingénieurs et le Hcéres ; 3/ Poursuivre l'unification des systèmes d'information ; 4/ Mettre en place le pilotage stratégique et opérationnel, et s'appuyer sur les tableaux de bord pour le pilotage pluriannuel. Données issues des entretiens.

Le suivi de la masse salariale est réalisé de manière minutieuse et avec beaucoup de professionnalisme⁴⁸, grâce à des fiches de procédures bien construites et à des indicateurs mensuels qui permettent une analyse circonstanciée des consommations⁴⁹. Le rapport social unique, réalisé par le pôle d'aide au pilotage, est lui-même très complet⁵⁰, ce qui confirme cette capacité de suivi.

L'objectif annoncé dans le contrat quinquennal en matière de ressources propres de l'établissement était d'atteindre le seuil de 38 %⁵¹ des recettes encaissables en 2024 (45 % en 2025). Ce ratio se stabilise autour de 31% depuis plusieurs années, ce qui reste un bon résultat, signe de la vitalité de l'établissement, mais avec des marges d'amélioration certaines⁵².

Les documents communiqués⁵³ témoignent d'un dialogue budgétaire transparent et bien organisé. Ils illustrent une attention particulière portée au volet ressources humaines de la programmation des dépenses, ces dernières représentant une part considérable du budget de l'établissement⁵⁴. La dimension incitative de la programmation est bien présente également, grâce à des objectifs chiffrés de développement des ressources propres. Au regard des bons résultats obtenus par l'établissement dans ses réponses aux appels à projets, **le comité encourage l'Institut à poursuivre dans ce sens et il l'invite à mobiliser davantage, dans cette perspective, les synergies potentielles du site lillois, soit en se positionnant sur des appels à projets propres à ce dernier, dans le cadre de l'isite notamment, soit en participant davantage à des consortiums avec d'autres établissements du site, à l'occasion d'appels à projets nationaux ou européens.**

Il est à noter toutefois que l'intégralité du pilotage pluriannuel de l'établissement concernant la masse salariale est réalisée sur un tableur Excel, à partir d'extractions de la suite Cocktail. Ce mode opératoire présente un risque d'erreur avéré, surtout en cas de retraitement par les agents. Une vulnérabilité supplémentaire résulte de la perte de compétence en cas de mobilité des personnels en charge de ces opérations. Ces dernières gagneraient donc à être automatisées et intégrées à un outil d'aide au pilotage non dépendant de manipulations extérieures. **Le comité recommande donc à l'établissement de transférer ses opérations de pilotage pluriannuel dans un système d'information intégré, ce qui lui permettra de construire des analyses plus fiables et de suivre plus efficacement sa trajectoire.** Sa vision d'ensemble et sa communication interne sur les sujets budgétaires s'en trouveraient facilitées.

Par ailleurs, les indicateurs et le suivi pluriannuel concernant les dépenses d'équipements et de fonctionnement courant ne sont pas détaillés de manière aussi précise que ceux utilisés pour le suivi de la masse salariale. **Le comité encourage Centrale Lille Institut à caler son niveau de suivi pluriannuel des dépenses de fonctionnement et d'investissement sur celui de la masse salariale.** Le suivi pluriannuel gagnerait en effet à être étendu à d'autres postes de dépenses stratégiques, comme les dépenses informatiques ou celles qui relèvent des consommations de fluides. **Dans le même souci d'exigence et de maîtrise, une attention particulière pourrait également être portée au suivi détaillé des recettes de l'établissement, celui-ci demeurant excessivement globalisé ou fragilisé par des processus de gestion peu clairs, s'agissant notamment des contrats de recherche (cf. référence 11).**

Enfin, si la gestion financière est saine, comme en rendent compte les grands ratios prudentiels et leur évolution assez stable au cours de la période évaluée⁵⁵, elle traduit également un manque de dynamique qui, par relatif excès de prudence, ne permet pas de mobiliser certaines ressources disponibles au service des priorités de l'établissement. Ce facteur et les points de fragilité signalés précédemment en matière de projection pluriannuelle ne garantissent pas à l'établissement une totale maîtrise de sa trajectoire financière, au service de ses missions.

⁴⁸ Rapport d'auto-évaluation annexe 38 : fiche processus gérer les RH.

⁴⁹ Entretiens et rapport d'auto-évaluation, annexe 33.

⁵⁰ Rapport d'auto-évaluation, annexe 34.

⁵¹ Rapport d'auto-évaluation, annexe 11 contrat quinquennal.

⁵² Les perspectives de croissance des ressources propres reposaient sur des objectifs de doublement des recettes de recherche partenariale, de développement de l'apprentissage et de créations de chaires industrielles. Si ces intentions n'ont pas été suivies d'effet, elles demeurent pleinement d'actualité.

⁵³ Formulaire de dialogue budgétaire.

⁵⁴ Les charges de personnel représentent 75 % des recettes encaissables.

⁵⁵ 113 jours et 96 jours de fonds de roulement et de de trésorerie en jours de charges décaissables en 2023 (142 et 125 jours respectivement en 2020) ; 75 % de charges de personnels rapportés aux produits encaissables en 2023 contre 73 % en 2020.

Référence 8. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

13 / Une politique des ressources humaines à structurer davantage

Au cours de la période de référence, Centrale Lille Institut a mené une politique de ressources humaines volontariste, notamment pour le recrutement à l'international. L'Institut s'est organisé en 2022-2023 en vue d'être labellisé *Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)*, label européen certifiant la qualité de l'environnement offert aux personnels de recherche au sein des institutions qui les accueillent. Il développe ainsi un programme d'accompagnement global et travaille à la constitution d'un cadre propice à des recrutements internationaux, notamment en favorisant et en développant la maîtrise de l'anglais par les personnels en poste ou nouvellement recrutés. Si le label n'a pas encore été obtenu, la création d'un emploi d'administrateur de la recherche négocié dans le cadre du dialogue de performance avec l'État devrait permettre d'accélérer le processus. Parmi les autres points positifs, plusieurs procédures régissant la gestion des ressources humaines ont été concrétisées dans le cadre de la démarche qualité : c'est le cas de l'accueil des nouveaux personnels⁵⁶ ou de la définition du mode opératoire de recrutement des chercheurs (modèle de fiche de poste)⁵⁷.

Le comité souligne également que si l'établissement ne dispose pas d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, dûment formalisée, il s'inscrit dans un suivi pluriannuel pertinent de ses emplois (anticipation des départs en retraite, intégration du résultat des entretiens professionnels, expression des besoins à travers le dialogue de gestion). **Si ces données sont bien prises en compte pour l'élaboration du budget et pour la construction du rapport social unique, elles n'impactent pas vraiment les campagnes d'emploi au niveau global, ce qui est regrettable et traduit un manque de définition stratégique de la politique des ressources humaines auquel l'établissement aurait intérêt à remédier.**

Par ailleurs, le comité souligne la fragilité que représente le manque de structuration du système d'information pour le suivi et l'évaluation des mesures qui relèvent de la gestion des ressources humaines. Il est ainsi très difficile d'apprécier si ces dernières sont adaptées et efficaces, car il n'existe pas, entre autres, de système de dématérialisation des processus de recrutements et du suivi de la masse salariale. Il est donc relativement difficile de produire des indicateurs centralisés pertinents dans ce domaine. Si l'établissement peut se prévaloir dans son rapport d'auto-évaluation, par exemple, d'être parvenu à un taux de réalisation des entretiens professionnels de 77% (22 % en début de période de référence)⁵⁸, le comité regrette que de telles informations ne résultent pas d'un calcul effectué de manière centralisée et automatisée, grâce à un système d'information fiable. En découlerait d'ailleurs, une déclinaison utile en plusieurs niveaux d'informations détaillées issues des entretiens, ce que ne permet pas un traitement manuel. Ainsi, l'Institut serait en mesure de piloter plus efficacement les différents groupes de travail qu'il consacre à sa politique des ressources humaines.

Le comité l'encourage donc à bien utiliser l'outil de gestion automatisé des fiches de postes et des entretiens professionnels FEVE disponible au sein de la suite Cocktail.

De manière générale, le sujet de la « relation à l'utilisateur » (ici, la relation des services aux différentes catégories de personnels) n'est pas suffisamment pris en compte (pas de livrables afférents, à l'exception du rapport social unique, pas d'indicateurs de satisfaction). Si les procédures de gestion des ressources humaines existent et sont formalisées, elles ne sont pas suffisamment contrôlées, évaluées ou réinterrogées. Il est donc impossible d'apprécier leur efficacité et leur impact sur les usagers. **Le comité encourage donc l'établissement à mener des enquêtes auprès de ses personnels afin de mieux appréhender, par retour d'expérience, les marges d'amélioration de ses procédures en matière de ressources humaines.**

Par ailleurs, **le comité encourage Centrale Lille Institut à informer plus largement les personnels de la mise à jour de sa charte pour le télétravail dont la récente modification (12 février 2025) justifie de la diffuser**

⁵⁶ Rapport d'auto-évaluation, annexe 41.

⁵⁷ Rapport d'auto-évaluation, annexe 36.

⁵⁸ Entretien avec la direction des ressources humaines.

largement auprès des personnels, la précédente version de la charge remontant à 2020⁵⁹. Le comité invite également la Direction générale des services à questionner les nouveaux modes de travail et d'utilisation des espaces professionnels (semaine de 4 jours, travail nomade, *flex office*...).

Le comité recommande enfin de poursuivre les efforts engagés pour l'obtention du label HRS4R, qui conditionne les objectifs d'internationalisation de l'établissement dans le domaine des ressources humaines.

Référence 9. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

14 / Une stratégie patrimoniale à développer et à outiller

Centrale Lille Institut dispose d'une très bonne connaissance de son patrimoine immobilier constitué de 63 517 m² d'espaces fonciers et de 35 135 m² de surface bâtie, même s'il ne dispose pas encore d'un système d'information immobilier, ni même de logiciels de Gestion Technique Centralisée (GTC) ou de Gestion Technique du Bâtiment (GTB) que la précédente évaluation recommandait pourtant d'utiliser. Ce parc est en bon état, à l'exception des locaux de l'école Nationale Supérieure de Chimie de Lille dont certains bâtiments sont particulièrement dégradés (C7A et C7B). Pour autant, l'Institut ne souhaite pas s'inscrire dans une démarche de demande de la dévolution de son patrimoine et reste donc affectataire d'une occupation du domaine public.

Dans le cadre de la restructuration des équipes de la direction générale des services, l'établissement a mis en place une direction du patrimoine et de la logistique, et a recruté récemment un directeur. Le comité salue la restructuration entreprise, qui traduit la prise en compte de l'importance que revêtent les sujets patrimoniaux.

Les bâtiments recevant du public (ERP) ont tous reçus un avis favorable des commissions de sécurité et ils sont tous déclarés 100% accessibles, ce qui est le signe d'un pilotage rigoureux et d'un fort investissement de ces thématiques par les équipes logistique et patrimoine sur le terrain. La visite réalisée par le comité a également permis de mettre en évidence la grande qualité d'entretien des locaux, que ce soit à destination de la recherche ou de l'enseignement, ou qu'il s'agisse des espaces de vie aménagés pour les étudiants et les personnels administratifs.

Parmi les autres points positifs que le comité a relevés, figure le Plan Pluriannuel d'Investissements (PPI), dont l'établissement s'est doté et qui est valable jusqu'en 2025. Les investissements sont donc suivis budgétairement par les services financiers et patrimoniaux. Centrale Lille Institut dispose également d'un système de sécurité et de contrôle d'accès à jour et audité confirmant la bonne maîtrise des problématiques bâtementaires.

Son implantation principale est située sur le campus universitaire de Villeneuve d'Asq, campus métropolitain de grande ampleur. Or, les relations avec les autres établissements présents, et notamment avec l'université sur les sujets relatifs à la vie du campus sont peu développées et les frontières entre les acteurs demeurent assez hermétiques, ce qui est regrettable. **Le comité recommande à Centrale Lille Institut de repositionner sa gestion patrimoniale à l'échelle du campus afin de mieux s'y intégrer. Des collaborations pourraient être envisagées autour de plusieurs enjeux : convention de gestion du site, gestion des abords et des questions de sécurité, mutualisation de moyens... C'est à l'établissement d'apprécier le champ des possibilités dans ce domaine.**

L'état des bâtiments, ainsi que les opérations de maintenance, sont suivis sur tableur. Les taux d'occupations sont aujourd'hui très variables (entre 30 et 70%⁶⁰) et ne sont pas intégrés à un système centralisé de gestion, ce qui rend le pilotage global chronophage et difficile. De ce fait, la marge d'amélioration des niveaux d'occupation est limitée et difficilement mesurable, faute d'outils. **Un système d'information patrimonial permettrait de déterminer des indicateurs plus fiables et de mettre en place un pilotage plus efficient. Le comité suggère également que la direction du patrimoine s'attèle à développer un meilleur pilotage de la consommation énergétique de ses bâtiments, cette question essentielle n'étant pas prise en compte à ce jour, alors qu'elle permettrait de réduire les dépenses énergétiques.**

⁵⁹ Rapport d'auto-évaluation, annexe 39.

⁶⁰ Rapport d'auto-évaluation, p.29.

Par ailleurs, Centrale Lille Institut n'a pas mis à jour son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) : l'établissement est donc de fait inéligible aux derniers financements de l'État⁶¹. Il doit donc mobiliser ses ressources propres pour entretenir son patrimoine et financer lui-même ses grands projets de rénovation. À date, l'Institut n'a pas mis en place de plan de valorisation de son parc immobilier ou de plan d'actions qui lui permettrait de l'envisager. Centrale Lille Institut doit donc faire face au vieillissement de son patrimoine et ne propose pas encore de stratégie coordonnée apparente pour y faire face. L'Institut n'a pas non plus obtenu d'apports majeurs dans le cadre des derniers programmes d'investissement destinés à l'immobilier universitaire (CPER ou France Relance) pour remédier à cette situation⁶².

Bien que de nombreux efforts aient été consentis à la fin de la période de référence sur les problématiques patrimoniales, **le comité encourage fortement Centrale Lille Institut à poursuivre les grands objectifs qu'il rappelle dans son rapport d'auto-évaluation, à savoir se doter d'un logiciel de gestion du patrimoine, réviser le SPSI et poursuivre l'optimisation de l'utilisation de ses bâtiments, notamment en replaçant la réflexion à l'échelle des campus d'implantation, en vue d'une collaboration plus nourrie avec certains partenaires académiques sur ces sujets.**

Enfin, le comité tient à faire remarquer qu'une réflexion globale devrait être menée de façon plus coordonnée par la Direction générale des services sur les nouveaux usages des espaces de travail, parallèlement à la réflexion engagée sur les mutualisations.

⁶¹ Depuis la visite du comité, le travail sur le SPSI s'est conclu par un nouveau schéma validé par le conseil d'administration en juillet 2025.

⁶² L'établissement a certes obtenu 2,7 M€ pour la rénovation énergétique de l'enveloppe du bâtiment C de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille mais ce financement ne couvre pas l'ensemble des besoins de réhabilitation. Les crédits obtenus de France Relance se limitent quant à eux à 42 000 €.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un établissement de renom en ingénierie, qui conduit une recherche de grande qualité grâce à son intégration poussée dans le site lillois, disposant d'une masse critique réelle et d'une marque prestigieuse, reconnue par les étudiants comme par ses partenaires ;
- Une fusion réussie entre deux établissements complémentaires, l'École Centrale de Lille et l'École nationale supérieure de Chimie de Lille, en ligne avec la stratégie de l'établissement et riche de synergies potentielles et de développements futurs ;
- Une culture partagée de la planification et du mode projet, qui s'accompagne d'un climat de travail très positif, grâce à un collectif dynamique, notamment sur le plan administratif, ayant permis l'adoption d'une nouvelle stratégie à long terme, dont les orientations générales ont d'ores et déjà été clairement définies et partagées ;
- Une réorganisation cohérente de la direction générale des services qui est en cours, avec des recrutements prometteurs ;
- Un budget d'établissement confortable et bien construit, s'agissant notamment de la gestion de la masse salariale.

b) Faiblesses

- Une stratégie 2020-2025 qui s'est avérée trop ambitieuse, peu compatible avec l'environnement lillois, et dont la bonne réalisation n'a pas été une priorité claire de l'établissement ;
- Une organisation complexe résultant de la fusion, avec une comitologie, un organigramme et des processus décisionnels peu adaptés à une gouvernance par l'action ;
- Une articulation encore insuffisante avec les autres acteurs académiques du site lillois et un certain isolement au sein du campus ;
- Une fragilité dans le pilotage financier pluriannuel, du fait d'un manque d'analyse des recettes et des dépenses en matière de fonctionnement et d'investissement, et d'une traduction opérationnelle insuffisante des ambitions mises en avant ;
- Un système d'information très incomplet et encore non intégré, qui pâtit de l'absence d'un schéma directeur pluriannuel.

c) Recommandations

- Traduire rapidement la stratégie de long terme récemment adoptée (Stratégie 2035) en un plan d'actions opérationnel à moyen terme (par exemple sur 3 ans), comprenant la définition d'objectifs concrets prioritaires, et décliner ce plan en feuilles de route annuelles ciblant des actions-clés et les moyens à mobiliser ;
- Revoir en profondeur l'articulation entre départements et écoles internes, source d'ambiguïté et d'inefficience, en fixant les étapes présidant à une nécessaire restructuration et en valorisant encore mieux la fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille ;
- Enrichir et faire vivre concrètement la convention d'association avec l'Université de Lille ; s'engager de façon plus proactive dans le fonctionnement et le développement du pôle d'ingénierie lillois, quels que soient les scénarii institutionnels retenus à terme (poursuite de l'association ou intégration au grand établissement universitaire) ;
- Poursuivre la réorganisation de la direction générale des services, clarifier les processus décisionnels et les circuits financiers et, plus globalement, mettre fin à la double hiérarchisation fonctionnelle et hiérarchique, sur la base d'un organigramme remanié et d'un système de pilotage intégré à l'échelle de la gouvernance de l'établissement ;
- Réorganiser en profondeur les tâches dévolues à la direction de la communication et élaborer un véritable plan de communication visant à promouvoir en interne et à valoriser en externe le nouvel Institut et l'ensemble de ses formations ;
- Élaborer rapidement un schéma directeur des systèmes d'information et mettre à jour le plan pluriannuel d'investissement en s'appuyant notamment sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), qu'il convient d'actualiser.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 10. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une recherche dynamique, qui profite de son inscription dans l'écosystème lillois, mais dont le pilotage stratégique est perfectible

L'activité de recherche de Centrale Lille Institut se déroule au sein de sept unités, dont six unités mixtes, qui couvrent un large spectre⁶³ et impliquent neuf tutelles au total⁶⁴. Elle a été structurée, à des fins d'affichage, autour de quatre thématiques principales : environnement, énergie, numérique et santé⁶⁵, en lien direct avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU). L'évaluation de ces unités par le Hcéres a montré que les thématiques en question ne sont guère connues des chercheurs qui n'identifient pas encore clairement cet horizon de structuration. À ce stade, cet affichage thématique ne repose que sur les seuls moyens fléchés par Centrale Lille Institut à travers les budgets récurrents de sa politique de la recherche. **Il serait pertinent, du point de vue du comité, de faire en sorte que ces thématiques constituent rapidement un levier tangible de développement de l'interdisciplinarité et de clarifier davantage, sur cette base, la synergie entre la recherche menée par l'école et la formation qui y est dispensée.**

Ces thématiques sont déclinées en enjeux de recherche⁶⁶ et en axes scientifiques⁶⁷, cet emboîtement n'étant pas exempt d'une certaine complexité d'un point de vue opérationnel, les priorités à court terme étant définies au sein des axes. **Les évaluations futures permettront de mesurer les résultats obtenus en lien avec la définition de ces nombreuses priorités.** En outre, que ce soit dans le rapport d'auto-évaluation, dans les orientations stratégiques pour 2035 ou lors des entretiens, l'établissement mentionne fréquemment l'existence de « compétences-cœurs » porteuses d'un potentiel de recherche partenariale, sans que le comité ait pu en obtenir une liste stabilisée ou, à défaut, quelques illustrations⁶⁸. **On ne peut donc que recommander à l'établissement de simplifier son cadrage stratégique des activités de recherche, en clarifiant la portée de chaque niveau d'action (thématiques, enjeux, axes scientifiques, priorités scientifiques, « compétences-cœurs ») et de s'assurer que sa politique scientifique, du fait des nombreuses cotutelles sur les unités, est bien concertée et coordonnée avec ses partenaires du site lillois, afin d'en garantir la dimension opérationnelle, ce qui n'est pas assuré dans l'état actuel des choses.**

Centrale Lille Institut a développé des partenariats académiques nombreux et solides, en particulier dans le cadre des unités de recherche dont il est tutelle et qui rassemblent des personnels de plusieurs institutions de renom. L'établissement collabore ainsi plus particulièrement avec l'Université de Lille, l'Université d'Artois, le CNRS, l'INRAE, l'Inria Lille, le CHU de Lille, le Centre Oscar Lambret, l'Insem, l'Institut Pasteur et l'Onera, tous impliqués à des degrés divers dans les sept unités de recherche de l'établissement. Dans ce cadre, l'Institut assure notamment le mandat unique de gestion de deux laboratoires (LMFL et LaMcube), pour le compte de

⁶³ Les forces de l'établissement se répartissent en effet entre les sciences et techniques de l'information et de la communication (3 UR, 38 % des effectifs relevant de l'établissement), la chimie (2 UR, 34 % des effectifs relevant de l'établissement), et les sciences pour l'ingénieur (2 UR, 28 % des effectifs relevant de l'établissement).

⁶⁴ Les universités de Lille et d'Artois, l'Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF), le CNRS, l'Onera, l'INRAE, l'école nationale des arts et métiers (Ensam), Junia, école d'ingénieurs française située à Lille, et l'Institut Mines-Télécom (IMT) Nord Europe.

⁶⁵ Ces thématiques sont au cœur de la politique scientifique de l'établissement adoptée en conseil d'administration le 16 décembre 2021.

⁶⁶ Bio-économie et économie circulaire ; monde numérique au service de l'humain ; transports et mobilités intelligentes et éco-responsables ; transition énergétique, sobriété et énergie propre ; santé et bien-être.

⁶⁷ Axe 1 : procédés catalytiques et chimie durable ; Axe 2 : micro-nano-Sciences & Systèmes ; Axe 3 : science des données et systèmes complexes ; Axe 4 : approches multiphysiques et multi-échelles des matériaux hétérogènes ; Axe 5 : écoulements turbulents, métrologie optique et traitements avancés ; Axe 6 : durabilité et efficacité énergétique des réseaux, systèmes électriques, convertisseurs de puissance et machines ; Axe 7 : matériaux innovants et formulations avancées.

⁶⁸ Le rapport d'auto-évaluation évoque la chimie, le génie civil, le génie mécanique, l'électronique, ce qui peut paraître très vaste pour des « compétences-cœurs ». Lors des entretiens les sujets et objets de ces compétences étaient beaucoup plus précis, mais aucun recensement exhaustif ne semblait avoir été fait.

l'ensemble des partenaires. Il est toutefois difficile d'apprécier le rôle exact que joue l'établissement au sein de cet écosystème particulier, s'agissant notamment de la structuration des activités développées par les unités. Le poids moyen de Centrale Lille Institut y est en effet modeste, de l'ordre de 15 % de l'effectif total, chercheurs et personnels d'appui confondus⁶⁹, mais près de 90 % des enseignants-chercheurs de l'Institut sont rattachés à l'une de ces unités⁷⁰, ce qui témoigne d'une réelle cohérence du potentiel scientifique de l'Institut. Ce poids moyen varie toutefois de manière importante, puisque qu'il est compris entre 3,7 % pour l'Institut d'électronique, de microélectronique et de nanotechnologie (IEMN) et 42,5 % pour LaMcube.

Au-delà des actions communes liées à l'activité des unités de recherche, la dynamique engagée avec les partenaires du site est réelle et appréciée. Elle se traduit par des projets structurants à divers titres. Ainsi, avec l'Université de Lille, ce sont pour l'essentiel les projets développés dans le cadre de l'Isite qui paraissent particulièrement porteurs⁷¹. Avec le centre hospitalier universitaire, le partenariat a permis à Centrale Lille d'entrer au Comité de Recherche Santé Sport (CORS2), anciennement comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique, qui coordonne les activités de recherche en santé à l'échelle du site. Pour le moment, l'impact de ces partenariats relève davantage de la formation que de la recherche⁷².

2 / Une recherche scientifique aux résultats tout à fait tangibles

L'activité scientifique des unités peut se prévaloir d'un très bon niveau de rayonnement et de reconnaissance à l'échelle nationale ou internationale. Plus précisément, la synthèse de l'évaluation de la recherche a relevé que quatre thématiques se distinguent par une reconnaissance au meilleur niveau (la résonance magnétique nucléaire du solide – UCCS –, les technologies miniaturisées pour l'électronique – IEMN –, la compréhension de la résistance au feu de matériaux – Umet –, l'intelligence des données – Cristal), sept autres ayant un rayonnement remarquable⁷³. Il n'est toutefois pas possible de mesurer avec précision la contribution des personnels de Centrale Lille Institut à ce rayonnement, les équipes de l'établissement se fondant au sein d'unités souvent de grande taille, divisées en de nombreuses équipes dans lesquelles l'Institut n'est pas toujours représenté, et partagées par un nombre significatif de tutelles universitaires organisées à l'échelle du site lillois, voire au-delà.

La production scientifique observable à cette échelle est particulièrement importante (5 865 publications en compte entier entre 2018 et 2022, dont 2 495 en compte fractionnaire⁷⁴), d'après les données de l'Observatoire des sciences et techniques (OST)⁷⁵. Il n'est pas possible, là non plus, d'identifier la contribution précise des enseignants-chercheurs de l'Institut à cette production, le compte fractionnaire se rapportant à l'ensemble des tutelles. À partir des données présentes dans Hyper Articles en Ligne (HAL), le rapport d'auto-évaluation évoque toutefois une augmentation notable des publications de l'établissement, de l'ordre de 35%, observée entre la période de référence précédente et la période actuelle, avec un bond significatif de 25% entre 2019 et 2020, attribué à l'augmentation des effectifs de recherche, à la suite du rapprochement avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille. À périmètre constant toutefois (les deux écoles d'ingénieurs fusionnées), l'augmentation n'est pas si significative, puisqu'elle est de l'ordre de 8 % entre 2018 et 2022 d'après l'OST, le poids des sept unités dans les publications des Hauts-de-France étant d'ailleurs passé

⁶⁹ D'après la synthèse de l'évaluation de ces unités, fournie par le Hcéres, leur effectif est de 879 personnels dont 504 enseignants-chercheurs, 129 chercheurs et 246 personnes d'appui. Centrale Lille Institut contribue à cet effectif à hauteur de 18,5 % pour les enseignants-chercheurs (93 emplois) et de 14,8 % pour les personnels d'appui (37 emplois).

⁷⁰ Centrale Lille Institut compte 103 enseignants-chercheurs titulaires en 2023, auxquels peuvent être ajoutés six attachés temporaires d'enseignement et de recherche. Les contractuels doctorants (72 en 2023, d'après les données du Ministère) ne sont pas comptabilisés, mais, *a priori*, ceux-ci sont très certainement intégrés en grande majorité dans l'une des sept unités dont l'Institut est tutelle.

⁷¹ 27 projets retenus sur la période 2018-2023 pour un total financier conventionné de 2,6 M€ sur les fonds Isite en lien avec les 4 thèmes phares de l'établissement dont 18 cofinancements de thèses, deux chaires industrielles, une chaire Intelligence Artificielle, un soutien à l'attractivité de talents, trois projets de maturation et un accompagnement au développement d'une plateforme d'ingénierie pour la santé. Au sein de l'Isite, Centrale Lille pilote l'axe ingénierie et santé.

⁷² Centrale Lille a co-déposé 3 projets de grande envergure avec ses partenaires de site en lien avec son positionnement thématique sur les questions de santé, dans le cadre des appels à projet France 2030, dont le premier seulement a été retenu : le projet CAmpus Participatif en Santé numérique du site Universitaire de Lille (CAPS'UL), dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir », le projet d'Institut hospitalo-universitaire PRIME et le projet Biocluster Eurasanté2030.

⁷³ Génie électrique ; catalyse et chimie du solide ; science des matériaux ; matériaux pour des systèmes sous sollicitations ; mécanique des fluides ; sciences du numérique ; micro- et nanotechnologies et leurs applications dans les domaines de l'information, la communication, les transports et la santé.

⁷⁴ En compte fractionnaire, la publication est répartie au *pro rata* du nombre d'adresses d'affiliation.

⁷⁵ OST, Hauts-de-France, Analyse des publications de la région et des établissements d'enseignement supérieur, 2018-2022, janvier 2025.

de 15,8 % au cours de la période 2016-2018 à 15,5 % en 2020-2022, ce qui témoigne plutôt d'une certaine stabilité. Il est à noter que 80 % des articles sont publiés dans des revues classées Q1 ou Q2⁷⁶ et 60 % des publications sont en accès ouvert, comme le signale le rapport d'auto-évaluation. En matière d'ouverture, l'établissement a également déposé, avec ses partenaires du site lillois, le projet LORD (*Lille Open Research Data*) sur le partage de la donnée. Cependant, l'établissement en est encore aux prémices de déploiement d'une politique réellement arrêtée sur la gestion des données ouvertes. Une meilleure prise en compte de ce volet de la politique de recherche serait souhaitable.

Enfin, les succès de l'établissement en recherche sont également perceptibles à travers d'autres marqueurs, tels que l'obtention de projets européens et internationaux (*European Research Council [ERC]*, Marie Skłodowska-Curie Actions [MSCA]...) ⁷⁷ et la labellisation d'un nombre important de chaires de recherche industrielle (six au cours de la période, d'après les entretiens pendant la visite).

Compte-tenu de sa forte implication dans des unités de recherche qui mêlent des personnels de nombreux établissements différents, Centrale Lille Institut aurait intérêt à mesurer davantage sa contribution propre au rayonnement de ces unités, afin d'objectiver l'ampleur de ses apports et de prévenir le risque que sa tutelle puisse être contestée, dans un contexte où les unités en question comptent actuellement un nombre de tutelles élevé⁷⁸.

Si les partenariats académiques de Centrale Lille Institut sont solides, ceux qui lient l'établissement aux entreprises du territoire restent à renforcer. Leur développement permettrait d'établir des collaborations de recherche à un *Technology Readiness Level*⁷⁹ plus élevé, de tirer parti des bourses CIFRE (*cf. infra*) lorsque c'est pertinent et de favoriser l'intégration de l'ingénierie dans la recherche locale.

Les aspects relatifs à l'éthique, l'intégrité scientifique et la déontologie sont enseignés. Le volume horaire correspondant n'est cependant pas précisé. Les jeunes chercheurs de Centrale Lille ont accès à des formations de ce type à travers leur école doctorale de rattachement.

Référence 11. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

3 / Des dispositifs de soutien à la recherche globalement efficaces et des modalités de recrutement des enseignants-chercheurs adaptées

L'appui à l'activité scientifique repose sur le pôle recherche constitué de cinq personnes. Il a pour mission la mise en œuvre de la politique de l'établissement dans ce domaine et notamment du budget de la recherche, dont le montant est de l'ordre de 1,5 M€ par an, ce qui se traduit par la diffusion d'appels à projets internes, le suivi de la campagne des subventions et des allocations de recherche de la région, et par l'organisation d'événements particuliers.

Au cours des cinq dernières années, Centrale Lille a publié 25 postes d'enseignants-chercheurs (10 postes de professeurs et 15 postes de maîtres de conférences), son effectif étant demeuré stable dans l'ensemble pour cette catégorie d'emploi⁸⁰. Cette rotation a permis d'accompagner les besoins des unités de recherche dans leurs évolutions. C'est particulièrement le cas de cinq de ces recrutements que l'établissement signale dans

⁷⁶ Les revues Q1 et Q2 correspondent aux revues ayant la plus forte notoriété dans leur domaine (les revues comprises dans le premier quart pour Q1 et dans le deuxième quart pour Q2). Sources : SAMPRA – outil bibliométrique du site lillois et IPERU.

⁷⁷ Le rapport d'auto-évaluation rapporte plusieurs projets européens d'excellence : 1 ERC Adv Grant, 1 ERC *Stgrting Grant*, 1 MSCA-ITN *Ucocos* (2016-2019), 1 MSCA-DN *CanDolt* (accepté en 2023) et 1 EIC *Pathfinder SWEATPATCH* (accepté en 2023), ces trois derniers étant portés par Centrale Lille directement. Il cite aussi des participations à des projets internationaux avec ses partenaires de site : 3 projets Interreg (*Probiomesh* 2018-2022, *Fabricar3v* 2019-2022 et *PSYCHE* 2018-2022), et enfin les projets *Adored MSCA Doctoral Network* (2022-2026), *Transform ECSEL* (2021-2025) et le projet international « *Non-equilibrium cascade and large-scale dynamics in wall turbulence* », financé par l'US AIR Force.

⁷⁸ De trois à cinq selon les unités.

⁷⁹ TRL ou *Technology Readiness Level*. Il s'agit d'un système de mesure employé pour évaluer le niveau de maturité d'une technologie dans la perspective de l'intégrer à un système ou un sous-système opérationnel (potentiel de valorisation).

⁸⁰ L'établissement compte 43 postes de professeurs en 2019 et 2023, 64 postes de maîtres de conférences en 2019 et 61 en 2023 (Source : Direction générale des ressources humaines – ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).

son rapport d'auto-évaluation⁸¹ (deux maîtres de conférences, deux professeurs d'université et un professeur junior).

Pour renforcer l'attractivité, un *pack* d'accueil des nouveaux recrutés et un soutien à la valorisation et à l'innovation sont proposés. L'école met également en place un dispositif d'accompagnement à la candidature pour les projets ERC (*Booster ERC*). Enfin, des dispositifs externes comme STaRS de la région Hauts-de-France⁸² et les dispositifs « talents » de l'Initiative d'Excellence Isite sont également mobilisés à bon escient.

L'établissement bénéficie d'un volume significatif de contrats de recherche, qui témoigne de son dynamisme scientifique sur le plan de la recherche collaborative. Depuis 2020, ce sont ainsi 93 contrats qui ont été signés, pour un montant total important de 17,7 M€. Toutefois, au cours des entretiens avec les personnels et les partenaires, il est apparu que **la gestion administrative et financière de ces contrats, notamment ceux qui impliquent des financements pluriannuels, est source de dysfonctionnements (lenteurs, lourdeurs de procédure). Elle aurait besoin d'être optimisée afin d'assurer une exécution plus efficiente et plus fluide.**

Le potentiel de recherche contractuelle peut d'ailleurs compter sur l'existence de moyens humains et techniques substantiels, organisés en trois niveaux qui contribuent chacun au dynamisme de l'établissement sur ce plan :

- Un pôle technologique a ainsi été créé pour donner suite à une recommandation de la précédente évaluation du Hcéres. Ce pôle a pour mission d'accompagner les chercheurs et les enseignants dans leurs missions respectives, mais la position de ce pôle dans l'organisation globale de l'Institut reste à clarifier, du point de vue du comité.
- Des plateformes et des plateaux techniques labellisés (une douzaine en tout) complètent ces moyens techniques à un deuxième niveau en permettant de susciter et de développer des partenariats industriels. Aujourd'hui, ils assurent une visibilité de l'expertise grâce à de nombreux contrats privés, mais l'activité contractuelle ne couvre pas les coûts complets de leur exploitation.
- Enfin, un *fablab* fonctionne en s'appuyant sur des enseignants-chercheurs de l'Institut, tout en étant géré par le responsable du pôle technologique.

Ces trois niveaux d'appui technique sont des lieux d'innovation poursuivant le même objectif mais présentent des modèles économiques différents. Une analyse fine du déploiement de ces différents dispositifs techniques (objectifs, ressources mobilisées) permettrait d'en assurer la bonne articulation, ce qui n'est pas forcément le cas à l'heure actuelle.

L'accompagnement des enseignants-chercheurs dans le développement d'une recherche collaborative peut enfin s'appuyer sur une offre propre au site lillois proposant une aide au montage de projets européens, une mobilisation de *business developers* pour renforcer les liens entre recherche et entreprises, et une assistance à la gestion de données. Le peu d'information fourni pendant la visite sur ces moyens d'accompagnement ne permet pas, à ce jour, de connaître l'effet de levier de ces actions.

Le comité recommande à l'établissement, dans un contexte de forte intégration de ses activités de recherche au sein du site lillois, d'évaluer plus précisément l'efficacité et l'impact de ses nombreux dispositifs d'appui à la recherche.

En matière d'accompagnement de la recherche doctorale, bien représentée au sein de l'établissement (environ 150 doctorants pour une centaine de doctorants contractuels), le dispositif de financement CIFRE est encore peu mobilisé au sein de Centrale Lille Institut. Il est vrai qu'il est peu développé dans les Hauts-de-France, en raison de la faiblesse de la recherche-développement au sein des entreprises locales. Cependant, lors des entretiens avec les partenaires socio-économiques, il est apparu que ce dispositif constitue une occasion précieuse de renforcer les collaborations de recherche avec les entreprises. L'Institut dispose ainsi d'un réel potentiel à exploiter dans ce domaine. **En conséquence, le comité recommande de développer une stratégie ciblée pour promouvoir et encourager le recours aux bourses CIFRE ou à tout autre soutien mis**

⁸¹ Les deux recrutements de maîtres de conférences ont permis d'accompagner le développement de la recherche sur les micro-capteurs atomiques intégrés d'une part, et sur les matériaux dépolymérisables d'autre part. Les deux postes de professeurs portent sur la commande de robots déformables, sujet essentiel pour l'établissement, et sur le sujet émergent de l'influence de la pluie sur l'aérodynamique. Le poste de chaire professeur junior relève quant à lui de l'ingénierie biomédicale, en accord avec la thématique santé que porte désormais Centrale Lille Institut.

⁸² STaRS pour Soutien à l'accueil de Talents de la Recherche Scientifique est un programme de la région Hauts-de-France qui se décline sous forme d'appels à projets autour de quatre axes : l'accueil de jeunes chercheurs d'avenir ; l'accueil de chercheurs statutaires de haut niveau ; le financement de chaires d'excellence et l'échange international de chercheurs.

en place par les collectivités pour soutenir le développement du lien entre recherche et entreprises dans le cadre de la recherche doctorale et postdoctorale⁸³.

Référence 12. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 13. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4 / Une valorisation qui ne reflète que partiellement le niveau d'excellence scientifique de l'établissement

La politique de valorisation et de transfert n'est pas assez aboutie et ses résultats traduisent un certain décalage par rapport au niveau d'excellence scientifique atteint dans plusieurs domaines, sans que les raisons de ce décalage puissent être clairement identifiées.

Centrale Lille Institut a pourtant consenti des efforts importants pour mieux structurer sa politique d'innovation et il continue de poursuivre ses efforts. Dans la foulée des recommandations adressées par le Hcéres à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille lors de la précédente évaluation, les fonctions de direction de la recherche et de direction des partenariats industriels ont été individualisées en 2024. Un pôle spécialement destiné à la valorisation et à l'innovation (deux personnes à 100%), en charge également du Service des Activités Industrielles et Commerciales (SAIC) de l'établissement⁸⁴, a également été formé : il a mis en place des tableaux de bord permettant de suivre systématiquement les partenariats et leurs résultats, qui comprennent notamment les projets de prématuration, de maturation, les brevets, les licences, les créations de *start-up*, etc. De ce fait, il ressort de cette évaluation une bonne articulation entre le pôle recherche et le pôle valorisation, avec une vision partagée et des missions convenablement réparties. Les deux pôles s'appuient sur la Direction des systèmes d'information pour les outils de gestion qu'ils mobilisent, mais le travail de définition des indicateurs reste à finaliser, en ce qui concerne notamment la création d'entreprises.

Le pôle gère à ce jour cent-quarante contrats considérés comme actifs, pour un montant de 4,5 M€, ce qui correspond en moyenne à 32 K€ par contrat. La fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille a créé une bonne dynamique de cette recherche partenariale avec une croissance du nombre de contrats, sans que le comité puisse identifier l'effet de levier de la fusion. Globalement l'établissement a bien progressé en ce qui concerne la recherche partenariale : l'indicateur défini au contrat d'établissement sur le montant total des contrats de recherche avec le monde socio-économique (publics et privés) impliquant Centrale Lille Institut a très fortement progressé (4,3 M € en 2019 et 8,96 M € en 2023⁸⁵). Une cible a en outre été fixée : il s'agit d'atteindre un budget moyen de 60K€ à 100 K€, ce qui devrait réduire le temps administratif de gestion et permettre de faire des économies d'échelle sur l'ensemble de l'activité contractuelle. **Le comité encourage l'établissement dans cette voie.**

Le transfert au sens strict du terme s'illustre en revanche par des résultats plus en retrait. La politique de transfert s'articule autour de deux conventions que l'établissement a signées : une avec l'Université de Lille et une autre avec la Société d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT), ce qui témoigne là aussi de la forte intégration au sein du site lillois. Dans ce cadre, le comité note un certain fléchissement du nombre de projets de valorisation depuis 2020, d'après les documents figurant en annexe du rapport d'auto-évaluation, excepté pour les licences. En outre, sur 172 projets analysés par la SATT depuis 2018, 30% impliquent une équipe de Centrale Lille Institut, mais seulement quatorze sont portés directement par lui, soit moins de 10% du total, ce qui est peu au regard des relations fortes revendiquées avec le monde socio-économique. Une réflexion est d'ailleurs menée sur une meilleure définition des indicateurs qui rendent compte de l'activité de

⁸³ Ce que permet le dispositif STaRS déjà cité.

⁸⁴ Le SAIC de Centrale Lille gère un volume important de contrats privés (18,1 M€ HT sur la période 2018-2023, avec 218 contrats en opération pour un total d'environ 17 M€ HT et environ 1 M€ en prestations) auxquels s'ajoutent des nombreux contrats publics qui impliquent des partenaires industriels dans les *consortia*.

⁸⁵ Source : contrat d'établissement, cartographie des indicateurs des contrats.

valorisation de l'établissement en propre, au regard de celle qui est comptabilisée à l'échelle de la SATT. Des indicateurs clairement définis, ainsi que des cibles précises, faciliteront le passage d'indicateurs de suivi à des indicateurs de pilotage.

La transformation de l'excellence scientifique en valeur économique tangible demeure donc limitée à Centrale Lille Institut et progresse peu, malgré les moyens déployés, assez importants : recrutement d'une nouvelle personne au sein du pôle valorisation-innovation pour mener à bien la labellisation des douze plateformes de technologie ; portage de quatre chaires industrielles et participation à une cinquième ; utilisation de dispositifs tels que les primes aux brevets, les intéressements des chercheurs sur contrats et les mesures de la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), qui visent à faciliter l'implication des enseignants-chercheurs dans des projets entrepreneuriaux.

Dans la mesure où les résultats attendus ne sont pas encore au niveau souhaitable, le comité recommande à l'établissement d'étudier ce qui freine, en son sein, la transformation de ses résultats de recherche en innovations pleinement valorisées. Sa présence au conseil d'administration de la SATT lui permettra de mieux appréhender les mécanismes de valorisation et quels freins pourraient être levés.

Cette recommandation est d'autant plus importante que le potentiel d'innovation de l'établissement est de grande importance comme l'illustrent certaines données : au cours de la période évaluée, ce sont ainsi, d'après le rapport d'auto-évaluation, trente-huit déclarations d'inventions qui ont été déposées dans le périmètre des laboratoires dont Centrale Lille Institut est tutelle (cinq concernent ses personnels) ; vingt-quatre préinvestissements qui ont été réalisés (cinq concernent ses personnels), treize mises en maturation qui ont été engagées (cinq impliquent ses personnels), et vingt-neuf licences qui ont été octroyées (dix-huit concernent ses personnels). Vingt-six entreprises ont également été créées par les élèves et les personnels, au cours de la période, ce qui n'est pas négligeable, tout comme le nombre de *start-up* créées ou hébergées au sein de l'Institut⁸⁶.

5 / Une inscription de la science dans la société portée essentiellement par les personnels

La recommandation du précédent rapport d'évaluation du Hcéres qui préconisait la mise en place d'une stratégie pour le développement de la culture scientifique n'a pas compté parmi les priorités de l'établissement. Le nombre de manifestations organisées ou dans lesquelles les personnels s'impliquent est toutefois important, ce qui contribue à la visibilité de l'Institut au niveau régional, mais aussi national⁸⁷. La valeur de partage de la connaissance est très répandue parmi son personnel, ce qui explique sa mobilisation. **Il serait toutefois nécessaire, du point de vue du comité, que les démarches, essentiellement individuelles, soient soutenues par Centrale Lille Institut à travers un véritable plan d'actions.**

En matière d'inscription de la science dans la société, l'établissement encourage néanmoins la prise d'initiatives par les personnels et met à disposition ses locaux pour l'organisation des événements.

Le comité suggère donc à l'établissement la mise en œuvre d'actions pilotées et l'allocation de moyens spécifiques pour optimiser l'impact des chercheurs dans la diffusion de la culture scientifique. Comme le relève le rapport d'auto-évaluation, des progrès significatifs restent à faire, notamment au moyen d'une stratégie plus cohérente.

⁸⁶ Cinq, d'après le rapport d'auto-évaluation : VISION, DYGINE, TEAMCAT Solution, créée antérieurement et hébergée à Centrale Lille Institut sur la période, 4D Pioneers créée et hébergée sur la période et Compliance Robotics, créée en 2024 en partenariat avec INRIA Lille et hébergée par l'Institut.

⁸⁷ Fête de la science, conférences grand public, travail avec des associations sur l'adaptation du bâti urbain aux vagues de chaleur (Ouishaire, Saprophytes), opérations de médiation scientifique, podcasts, animation et stages de découverte pour les écoliers, collégiens, lycéens.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Une excellente dynamique de recherche, qui se traduit par des publications nombreuses et de qualité, et par un important volume de contrats de recherche publics et privés ;
- Des équipements scientifiques et technique de grande valeur ajoutée, bien gérés et qui accélèrent la spécialisation de la recherche de l'établissement ;
- Un environnement de recherche très favorable, au sein duquel l'Institut est très bien intégré, avec des collaborations émergentes porteuses de nouvelles possibilités, notamment avec le CHU ;
- De nombreux dispositifs d'appui à la recherche performants, notamment le dispositif « booster ERC », ce qui se traduit en retour par une certaine attractivité de l'emploi scientifique au sein de l'établissement.

b) Faiblesses

- Une politique scientifique au contenu complexe, qui traduit un manque de stratégie propre et qui comporte plusieurs zones d'ombre nuisant à son efficacité : articulation entre les thématiques, les enjeux, les axes et les priorités de recherche ; absence d'une cartographie des « compétences-cœurs » revendiquées par l'établissement ;
- Une position peu claire au sein du pôle territorial de recherche-innovation en ingénierie en cours d'émergence à l'échelle du site lillois ;
- Une politique d'innovation qui n'est pas encore assez performante et structurée dans le champ de la valorisation ;
- L'absence persistante d'une politique d'établissement dans le domaine des sciences avec et pour la société.

c) Recommandations

- Formaliser une stratégie de recherche propre, articulée à la politique globale de recherche du site et en cohérence avec les orientations des organismes de recherche exerçant la tutelle des laboratoires. Cette stratégie gagnera à s'appuyer sur des axes scientifiques clairement définis et sur des « compétences-cœurs » bien identifiées ;
- S'appuyer sur le réseau industriel du territoire pour développer la recherche partenariale, à travers les thèses CIFRE ou d'autres dispositifs, notamment de la région, favorisant les collaborations entre entreprises et recherche académique ;
- Réévaluer les modalités de gestion des contrats de recherche et optimiser l'organisation des services consacrés aux relations partenariales ;
- Clarifier la position du pôle technologique dans l'organisation globale des fonctions de soutien à la recherche mises en place par l'établissement ;
- Définir un cadre d'action et allouer des moyens spécifiques à la diffusion de la culture scientifique.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 14. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une stratégie claire et pertinente, porteuse d'une évolution de l'offre de formation vers des compétences pluridisciplinaires plus affirmées

La stratégie de formation de Centrale Lille Institut a été impactée par la fusion, entraînant des transformations significatives. Aujourd'hui, l'établissement déploie donc son offre de formation dans quatre écoles internes en charge des cursus d'ingénieurs qui rassemblent 1991 étudiants en 2022 : l'École de Centrale Lille, l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, l'Institut de Génie Informatique et Industriel et l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management. Par ailleurs, Centrale Lille Institut propose neuf mentions de master réparties en quatorze parcours développés en forte synergie avec les établissements du site lillois. Ces derniers accueillent 93 étudiants de l'établissement en 2022, sur un total de 1 393 inscrits, soit 6,2 % de l'effectif, ce qui est peu⁸⁸. Pour ces masters, « l'offre de formation se caractérise par un ancrage territorial affirmé, en adéquation avec les besoins du monde socio-économique et des industriels dans des secteurs de pointe », ⁸⁹ Le comité partage cette analyse du rapport du département d'évaluation des formations. Néanmoins, il s'interroge sur l'implication réelle de Centrale Lille Institut dans cet ensemble de formations et sur l'impact que son implication peut avoir sur l'exercice de ses missions, comme par exemple, la charge des enseignements de master pour les équipes pédagogiques, l'organisation matérielle, ou la participation aux jurys (informations lacunaires dans le rapport d'auto-évaluation). **Il suggère à l'Institut de valoriser cet investissement en master en promouvant la formation par la recherche dans ses différents cursus, et de déterminer précisément ce que son implication dans ces formations représente, au regard de ce qu'elles lui apportent.**

Les disciplines de formation sont organisées en six départements transversaux regroupant les enseignants et enseignants-chercheurs impliqués dans les différents cursus (Électronique, électrique et automatique ; Entreprise et société ; Langues ; Mathématiques et Informatique ; Mécanisme, Structures et ouvrages ; Chimie et Matériaux). Ces départements ont la charge de l'animation et de la coordination disciplinaire au service de chaque école interne⁹⁰. Ils sont également chargés de la répartition des enseignants, qu'ils soient permanents ou vacataires, en fonction des besoins identifiés par les écoles. S'y ajoute un service de la transversalité des formations dont la visite a montré qu'il est davantage un service support qu'un service soutenant le développement de la transversalité. En effet, il n'a pas vraiment la charge de l'organisation d'ensemble de la formation que l'Institut aimerait promouvoir. Le comité a constaté que de nombreuses difficultés en découlent. En outre, les écoles internes ont un rôle partiellement redondant par rapport à celui des départements, car chaque formation d'ingénieur (à l'exception du diplôme de l'École Centrale Lille elle-même) est plutôt bien alignée avec le découpage actuel en départements. Cette situation ambiguë est source d'une certaine frustration au sein des équipes pédagogiques.

Le plan stratégique récemment voté au sein de l'Institut⁹¹ s'appuie sur des axes clairs et pertinents, détaillés dans le domaine 1, en cohérence avec des besoins économiques et industriels bien identifiés. Il vise

⁸⁸ Ces masters sont en effet co-accrédités avec plusieurs institutions partenaires, et notamment l'Université de Lille (Master Automatique et systèmes électriques, Master Automatique, robotique, Master Ingénierie de la santé, Master Mécanique, Master Nanosciences et nanotechnologies, Master Réseaux et télécommunication, Master Science des données). Les Masters Génie civil et Sciences des données sont en co-accréditation avec l'Université de Lille et l'Institut Mines-Télécom (IMT Nord Europe) et le Master Chimie implique davantage de partenaires en co-accréditation (Université de Lille, Université d'Artois, Institut Mines-Télécom – IMT Nord Europe – et l'École nationale supérieure du pétrole et des moteurs – ENSPMIFP School).

⁸⁹ Rapport d'évaluation Hcéres du 2nd cycle de Centrale Lille Institut (département d'évaluation des formations).

⁹⁰ Rapport d'auto-évaluation – page 17.

⁹¹ Texte d'intention stratégique à l'horizon 2035.

notamment à contribuer à la réindustrialisation des Hauts-de-France et à tirer parti de la diversité des compétences présentes au sein des écoles internes pour développer des formations pluridisciplinaires et interdisciplinaires en recourant à une hybridation des compétences. Il s'agit par exemple de l'intégration du management et des sciences des données dans la formation en chimie, témoin de la volonté de l'établissement de rapprocher des disciplines et des compétences éloignées afin de répondre à de nouveaux enjeux technologiques et économiques rencontrés par les industriels.

En conclusion, le comité suggère d'impliquer directement les départements dans la mise en œuvre de dispositifs pédagogiques pluridisciplinaires et transverses, à l'échelle de l'Institut dans son ensemble. Cette évolution vers une plus grande articulation entre les formations dispensées et vers une hybridation des compétences correspondrait pleinement aux objectifs que poursuit Centrale Lille Institut à travers son plan stratégique. Pour le comité, cette stratégie est pertinente, mais il recommande de la décliner en un plan d'actions structuré qui permettra d'atteindre l'objectif de manière progressive.

2 / Un équilibre à trouver entre subsidiarité et pilotage centralisé de la politique de formation, dans la perspective d'une bonne mise en œuvre du plan stratégique

L'organisation en écoles internes confère à celles-ci une autonomie importante dans la structuration de leur offre de formation, favorisant ainsi l'adaptation aux spécificités disciplinaires et aux besoins du marché. La politique de formation est donc conduite dans un cadre de subsidiarité très poussé. Si la marge de manœuvre laissée aux écoles internes est source de flexibilité, permet d'innover et de diversifier les approches pédagogiques, elle peut aussi être la cause de disparités importantes dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'Institut, à l'instar de la politique internationale. **Ainsi, cette subsidiarité doit être mise en balance avec le besoin d'un plus fort pilotage institutionnel de la politique de formation, afin d'assurer une mise en œuvre efficace du plan stratégique, tout en tenant compte de la bonne utilisation des moyens affectés à la formation initiale.**

En effet, le plan stratégique 2035 a été construit à l'échelle de l'établissement dans son ensemble, et il vise tout particulièrement à développer des actions qui nécessitent d'être conduites en transversalité (mobilisation de toutes les disciplines de l'ingénierie, recherche d'une attractivité homogène des formations, émergence d'un modèle d'établissement fondé sur l'innovation pédagogique, déploiement de la transformation digitale, contribution à la décarbonation, travail coopératif, optimisation des ressources humaines, etc.) **Le comité recommande donc, pour une mise en œuvre efficiente du plan stratégique, de déterminer le rôle respectif des départements, des écoles internes et de Centrale Lille Institut.** Afin de développer les synergies nécessaires à la politique de formation définie, **certaines tâches doivent être attribuées d'un commun accord à l'un ou à l'autre et la transversalité doit rester l'apanage du pilotage déployé par l'Institut.** Il est donc essentiel de renforcer les dispositifs transversaux et communs de pilotage pour favoriser une progression homogène sur les axes prioritaires du plan stratégique.

3 / Une formation à et par la recherche bénéficiant d'un fort potentiel de développement, mais dont les effets restent encore très limités

L'établissement a pris des initiatives notables, mais pas encore suffisantes, pour renforcer la formation à et par la recherche. L'introduction de certains modules (immersion en recherche, parcours international de recherche), les actions de sensibilisation à la recherche menées notamment lors de la semaine d'intégration⁹² et l'implication accrue des chercheurs dans les enseignements témoignent de cet engagement, renforcé récemment par d'autres dispositifs. Par exemple, les quatre programmes gradués adossés aux hubs de l'Isite⁹³ ont pour ambition de renforcer le lien entre recherche, formation et innovation (grâce au PIA3). Autre

⁹² Une présentation y est faite, à destination des élèves ingénieurs, des laboratoires de recherche, des parcours menant aux études doctorales et des perspectives de carrière en R&D.

⁹³ L'Isite lillois est structuré autour de 4 hubs thématiques : santé de précision ; science pour une planète en mutation ; monde numérique au service de l'humain ; cultures, sociétés et pratiques en mutation.

exemple, dans le cadre de la thématique de recherche en santé, les partenariats solides qui existent avec l'Université de Lille et avec le CHU ont permis de mettre en place des dispositifs transdisciplinaires innovants, tels que le programme « *Health Engineering Heaven Toolbox* », qui favorise la constitution d'équipes projets mixtes associant chercheurs et élèves. Ce programme ambitionne de faire émerger de nouvelles solutions pour répondre aux enjeux de santé actuels et de nourrir les pratiques des professionnels, notamment des cliniciens, à partir de compétences ciblées en ingénierie ou dans le domaine du numérique. Cependant, ces initiatives ne font pas l'objet d'une action de communication suffisamment étoffée à destination des élèves, enseignants et chercheurs, ce qui nuit à leur appropriation et à la pleine reconnaissance de l'importance de la recherche dans les cursus. En outre, bien que la pluridisciplinarité soit au cœur de la stratégie de Centrale Lille Institut, cette dimension n'est pas suffisamment mise à profit dans le cadre de la formation à la recherche.

Les mentions de masters proposées aux élèves ingénieurs visent à leur offrir en particulier la possibilité d'une poursuite d'études en thèse. Cependant, le taux d'étudiants optant pour cette double diplomation reste faible (trente-six élèves ingénieurs de l'école sont inscrits en 2022-2023⁹⁴, soit 1,8% des effectifs de ces mentions, sur un total de quatre-vingt-treize étudiants de master au sein de Centrale Lille Institut), et pour l'heure, seuls les étudiants de l'École Centrale de Lille et de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille poursuivent en thèse avec un taux respectif de 11,4% et 17,1% en 2022⁹⁵. **Ces données conduisent le comité à s'interroger sur l'intérêt, pour Centrale Lille Institut, d'un investissement dans quatorze parcours de master, alors que les résultats obtenus en termes de double diplomation et de poursuite d'études en thèse demeurent modestes. Le comité recommande à l'Institut de définir plus clairement ses objectifs en la matière et de développement de la formation doctorale. Il conviendra également de mettre en cohérence les moyens alloués à ce type d'action avec les buts poursuivis.**

La formation doctorale s'appuie sur trois écoles qui couvrent le spectre disciplinaire de l'établissement : Sciences de la Matière, du Rayonnement et de l'Environnement (SMRE) ; Sciences de l'Ingénierie et des Systèmes (ENGSYS) ; Mathématiques, Sciences du Numérique et de leurs Interactions (MADIS). Elles sont intégrées au Collège doctoral de l'Université de Lille, qui regroupe sept écoles doctorales et 2 200 doctorants répartis dans soixante-deux unités de recherche. Ces trois écoles représentent 716 doctorants,⁹⁶ dont en moyenne 150 sont inscrits à Centrale Lille Institut. Cette proportion illustre bien l'attractivité des laboratoires dont l'Institut est tutelle, malgré le nombre limité d'élèves impliqués dans les parcours gradués ou dans les masters, et le faible taux de poursuite d'études en thèse.

Le comité recommande donc de renforcer l'attractivité des parcours menant au doctorat et d'encourager une plus grande proportion d'élèves ingénieurs à s'engager dans les formations de master et ce, en valorisant la pluridisciplinarité, la recherche partenariale et les potentiels débouchés des carrières en recherche et développement dans l'industrie. Une meilleure valorisation des parcours gradués, une plus large initiation des étudiants au fonctionnement des plateformes technologiques existantes et une intégration plus étroite des activités de recherche dans les cursus pourraient contribuer à cet objectif.

4 / Des efforts notables pour internationaliser les formations sans gains de visibilité réels, ce qui limite l'attractivité internationale de l'établissement

Centrale Lille Institut ambitionne de renforcer sa visibilité à l'international, d'accroître l'attractivité de ses formations et de diversifier les possibilités offertes à ses élèves ingénieurs d'effectuer une mobilité à l'étranger. Il participe à cette fin à trois réseaux distincts, mais complémentaires : TIME (*Top International Managers in Engineering*) ; GEC (Groupement des écoles Centrale)⁹⁷ ; Fédération Gay Lussac, propre aux écoles de chimie.

Les partenariats noués dans ces différents cadres permettent de recruter des élèves et des doctorants, de proposer des formations délocalisées, d'organiser des programmes d'été (*summer schools*) et de favoriser

⁹⁴ Rapport d'auto-évaluation, annexe 8 – Effectifs Centrale Lille.

⁹⁵ Rapport d'auto-évaluation, annexe 62 – Insertion professionnelle.

⁹⁶ Rapport d'évaluation du Hcéres du 3^{ème} cycle de Centrale Lille Institut (département d'évaluation des formations).

⁹⁷ Dont font partie : Centrale Lille, Centrale Lyon, Centrale Marseille, Centrale Nantes, et Central Supélec.

globalement la mobilité des étudiants, tout en offrant des occasions de coopérer autour de projets de recherche avec des institutions de très bon niveau. Grâce à ces réseaux et aux campus internationaux qu'ils animent (campus de Pékin, Mahindra et Casablanca des écoles centrales ; Chimie Pékin et Chimie Shangai ; École de Chimie de Kenitra), l'établissement bénéficie de relais de toute première importance pour attirer des étudiants étrangers. Chaque année, entre soixante et soixante-dix élèves sont ainsi recrutés sur concours grâce au groupement des écoles Centrales, ainsi que trois à cinq doctorants. Cette ouverture internationale liée aux campus délocalisés implique toutefois la mise à disposition d'enseignants pour environ 500 h, ce qui accroît d'autant la charge de travail des personnels de l'établissement et nécessiterait de dégager de nouveaux moyens.

La stratégie de développement international adoptée repose par ailleurs sur une approche fortement différenciée au sein de l'Institut, qui se traduit par une déclinaison adaptée aux spécificités et aux objectifs propres à chacune des écoles internes, mais ne facilite pas toujours la coordination, ni l'émergence d'une vision commune. L'objectif fixé dans la stratégie Horizon 2024 était toutefois excessivement ambitieux et visait une augmentation du recrutement des étudiants internationaux (élèves-ingénieurs, mastérants et doctorants) de 10% par an sur 5 ans, objectif que l'établissement n'est pas parvenu à atteindre⁹⁸ (cf. référence 2).

L'Institut veille également à la mise en œuvre de la mobilité internationale obligatoire de ses étudiants, en déployant des outils comme *MoveOn*, déployé depuis 2021 pour le suivi des partenariats et des mobilités, facilitant le pilotage de l'action internationale de l'établissement dans le domaine de la formation⁹⁹. Par exemple, grâce au groupement des écoles Centrales, Centrale Lille envoie 50 élèves à l'étranger chaque année, soit 19% des flux de mobilité internationale sortante. En sens inverse, la même année, l'Institut n'a reçu que 17 élèves, soit 7% des flux de mobilité entrante par ce même canal. Centrale Lyon accueille à lui seul 50% des 439 étudiants étrangers issus des partenariats construits dans ce cadre. Factuellement, la visibilité internationale des formations de l'Institut reste très hétérogène avec 19,2% d'élèves internationaux pour l'École Centrale de Lille et moins de 8% pour les trois autres écoles internes en 2022-2023.

L'Institut a pourtant consenti un effort important pour développer l'internationalisation de ses formations avec la mise à disposition d'une offre de cours en anglais à l'École Centrale de Lille et à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille¹⁰⁰ ainsi que dans les cursus de master, dont la moitié des quatorze parcours sont intégralement dispensés en anglais. L'offre de Centrale Lille Institut est complétée par deux *International Masters of Science (MSc)* dispensés entièrement en anglais : *Aeronautics & space major turbulence* et *International Biomedical Engineering*, qui permettent de recruter presque exclusivement des étudiants internationaux. L'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management et l'Institut de Génie Informatique et Industriel devraient suivre, à terme, la même dynamique que les deux autres écoles. Cependant, les entretiens au cours de la visite n'ont pas permis de préciser l'horizon de déploiement d'actions comparables.

Dans la mesure où l'établissement n'est pas encore parvenu à atteindre ses objectifs en matière d'internationalisation des formations, le comité lui recommande d'envisager un recentrage de son action en identifiant plus précisément les leviers nécessaires à la concrétisation des ambitions qu'il affiche. En particulier, en capitalisant sur les apports de ses partenariats au sein du Groupe des Écoles Centrales et de la Fédération Gay-Lussac, le comité suggère à Centrale Lille Institut d'explicitier une stratégie articulée à un plan d'actions doté de moyens précis, et d'investir, sur ces questions, dans un partenariat renforcé avec l'établissement expérimental lillois, lui-même très impliqué à l'international. Il lui préconise d'engager avec l'Université de Lille des actions internationales articulant de manière complémentaire l'analyse des flux de mobilité étudiante, les partenariats internationaux de recherche, les thématiques prioritaires et les zones géographiques à fort potentiel de développement, en vue d'arrêter des cibles adaptées à ses objectifs.

⁹⁸ L'annexe 56 du rapport d'auto-évaluation confirme la stagnation, voire la diminution de l'effectif d'étudiants internationaux au cours de la période évaluée, pour chacune des écoles internes : entre 2020-2021 et 2023-2024, cet effectif est passé de 24,5 % à 16,4 % pour l'École Centrale, de 6,4 % à 7,5 % pour l'École Nationale Supérieure de Chimie Lille, de 7,5 % à 5,3 % pour l'Institut de Génie Informatique et Industriel, de 11,8 % à 6,7 % pour l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management. En master, le parcours international a été supprimé, ce qui représentait 16 étudiants, l'effectif d'étudiants internationaux sur ce cycle passant toutefois de 40 à 69 étudiants. Le nombre de doctorants étrangers a quant à lui augmenté de 10 étudiants, soit moins de 10 % de l'effectif.

⁹⁹ Rapport d'auto-évaluation, annexe 11 – page 14.

¹⁰⁰ Il s'agit de semestres entiers et 2/3 des majeures de la troisième année à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille).

5 / Une politique de professionnalisation structurée et efficace

La professionnalisation des formations constitue un axe central de la stratégie de l'Institut. Ses formations d'ingénieur sont caractérisées par un très fort niveau d'insertion professionnelle (cf. référence 16). Le développement de l'alternance s'est traduit, au cours de la période évaluée, par l'essor des contrats de professionnalisation, notamment en troisième année de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille. Ils concernent environ soixante à soixante-dix étudiants chaque année au sein de l'Institut de Génie Informatique et Industriel. La croissance du nombre de contrats de professionnalisation a été de près de 50% au cours de la période¹⁰¹ (passant de trente-sept en 2019-2020 à cinquante-quatre en 2023-2024), avec une croissance marquée à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille (de six à seize sur la période). En revanche, l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management ne propose pas de parcours en alternance, alors même que le monde socio-économique y est particulièrement favorable dans ce type de filière. **L'établissement signale une piste d'amélioration en ouvrant la possibilité de suivre toutes les formations en alternance, ce à quoi le comité l'encourage.**

L'entrepreneuriat est également un volet structurant de la politique d'établissement, grâce à des modules de formation systématiquement déployés dans les quatre écoles d'ingénieur et au profil « entrepreneur-innovateur » du programme de formation de l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management, lui-même articulé au statut national d'étudiant-entrepreneur (SNEE). En revanche, la mutualisation des formations en entrepreneuriat et l'éventuelle implication d'un service support de l'établissement consacré à leur suivi ne sont pas encore envisagées dans la stratégie institutionnelle.

Par ailleurs, les interactions avec le monde socio-économique dans le déploiement des formations sont tout à fait significatives : 55 % des vacataires d'enseignement sont issus du secteur privé et des conférences ou des interventions d'experts complètent efficacement les enseignements. **Toutefois, le comité recommande de renforcer l'implication des professionnels dans les formations afin d'atteindre 25% des enseignements dispensés dans les quatre formations d'ingénieur par des représentants du monde socio-économique¹⁰².**

6/ Une politique documentaire à structurer et à mieux coordonner avec l'Université de Lille

La politique documentaire de Centrale Lille repose principalement sur la mutualisation des ressources documentaires avec l'Université de Lille, complétée par la souscription de quelques contrats d'abonnement en propre. La convention avec l'université est renégociée et renouvelée chaque année, ce qui permet notamment d'en adapter le contenu. Par ce biais, chercheurs et doctorants peuvent accéder à des ressources numériques étendues en utilisant leur adresse institutionnelle @univ-lille.fr.

Toutefois, cette collaboration induit une forte dépendance à l'Université de Lille, notamment en raison du rythme de renouvellement de la convention et du choix des ressources documentaires, qui ne relève que marginalement de Centrale Lille Institut.

L'Institut reconnaît donc un manque de marge de manœuvre dans l'orientation de sa politique documentaire, ainsi que le coût élevé des ressources électroniques. Il apparaît entre autres que les statistiques de consultation fournies par l'Université de Lille ne sont pas exploitables pour identifier clairement les besoins des usagers. Bien que l'établissement ait souscrit quelques abonnements en propre (notamment à CAIRN et Techniques de l'Ingénieur), **une réflexion approfondie sur la diversification des ressources et l'optimisation des accès documentaires paraît nécessaire afin de mieux répondre aux besoins de la communauté académique et scientifique.**

¹⁰¹ Rapport d'auto-évaluation annexe 58 – Évolution des contrats de professionnalisation.

¹⁰² Les récents audits menés par la Commission des Titres d'Ingénieurs indiquent qu'aucune des quatre écoles interne n'a atteint le seuil de 25 % des heures d'enseignement réalisées par des intervenants issus du monde socio-économique : École Centrale de Lille : 16,44 % ; l'École Nationale Supérieure de Chimie Lille : 16 % ; Institut de Génie Informatique et Industriel : 8,57 % ; Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management : 16,16 %.

Référence 15. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

7/ Un pilotage de la qualité des formations et de la transformation pédagogique limité, par manque d'outils de suivi

Plusieurs écoles internes de l'Institut ont engagé des réformes pédagogiques significatives, la plus marquante étant celle menée en 2017, par l'École Centrale de Lille, avec un bilan tiré en 2023, mais sans que le comité ait pu en apprendre davantage à ce sujet. La Commission des Titres d'Ingénieurs ayant quant à elle relevé, lors de son récent audit, que le programme de formation avait certes été revu en 2017, mais que sa conception n'avait pas associé le monde socio-économique, ce qui est regrettable. Parallèlement, des évolutions ont été mises en œuvre à l'Institut de Génie Informatique et Industriel, à l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management, et à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, accompagnées de bilans pédagogiques et d'analyses menées au sein des conseils des études de chaque école. Pour chacune d'entre elles, la volonté de mener les adaptations pédagogiques adéquates est notable. Toutefois, l'Institut reconnaît un déficit d'outils de suivi et une absence de vision consolidée des actions engagées, limitant ainsi la capacité à piloter ces transformations de manière globale et coordonnée¹⁰³.

Si des questionnaires d'évaluation des enseignements¹⁰⁴ sont utilisés dans un objectif d'amélioration continue, leur exploitation demeure du ressort des écoles internes, sans qu'un cadre institutionnel structuré vienne harmoniser la collecte d'informations, la concertation entre les parties prenantes et le suivi des actions correctives. **Cette fragmentation interne limite l'optimisation des pratiques pédagogiques et freine l'intégration de dispositifs transversaux au sein de l'offre de formation. Le comité recommande que l'évolution des pratiques pédagogiques constitue un des futurs chantiers de la politique de la qualité déclinée à l'échelle de l'établissement.**

Dans le cadre de son plan stratégique¹⁰⁵, l'Institut ambitionne de développer des projets communs entre les écoles et d'instaurer des passerelles entre cursus afin de favoriser l'hybridation des compétences. Si cette orientation bénéficie d'une adhésion forte des équipes pédagogiques et des étudiants, sa mise en œuvre nécessitera une coordination pédagogique renforcée des écoles internes entre elles et d'y intégrer une réflexion sur les masters. Comme indiqué précédemment, le service transversalité assume plutôt un rôle de fonction support plutôt que de coordinateur des formations. Aussi, le pilotage et le suivi des indicateurs de transformation pédagogique peut difficilement lui échoir. **Le comité recommande donc de structurer l'organisation et la transformation pédagogique interne en s'appuyant plutôt sur la direction des formations, et notamment sur la future direction adjointe que l'Institut prévoit de mettre en place.** Ce fonctionnement pourra être notamment revu à moyen terme, lorsque le rôle véritable et les attributions du service transversalité auront été clarifiés.

8/ Un pôle d'accompagnement pédagogique et numérique structuré, au service de la communauté enseignante

Centrale Lille Institut investit dans la formation des enseignants pour soutenir la transformation pédagogique. Le domaine transversalité des formations inclut le Pôle d'Accompagnement Pédagogique et Numérique (PAPN), composé de trois personnels se consacrant à l'accompagnement des équipes dans la transformation des pratiques d'enseignement. Issu d'une initiative de recherche-action sur l'innovation pédagogique, ce pôle organise des ateliers et des sessions de formation sur des thématiques pédagogiques diversifiées, en phase avec les enjeux pédagogiques actuels, et mène un travail rigoureux d'évaluation des actions mises en place. Toutefois, son bilan met en évidence une diminution progressive du nombre de participants aux

¹⁰³ Rapport d'auto-évaluation, page 49.

¹⁰⁴ Annexe 59 – Évaluation des enseignements de l'École Nationale Supérieure de Chimie Lille.

¹⁰⁵ Notamment Orientation 1 – axes 5 et 6.

événements de formation et d'accompagnement à l'innovation pédagogique, ceux-ci étant passés de quatre-vingt-quinze en 2019 à soixante-deux en 2023¹⁰⁶. L'approche par compétences est mentionnée dans le rapport d'auto-évaluation, mais aucun élément concret ne permet d'en évaluer le degré d'intégration dans les formations. Les projets pluridisciplinaires seraient des occasions intéressantes pour engager ce chantier et ainsi créer de nouveaux modules intégrés dans les formations.

Par ailleurs, la charge de travail des enseignants est souvent avancée comme un frein à leur engagement dans les dispositifs d'innovation pédagogique, et de transformation des pratiques d'enseignement. **Le comité invite l'établissement à développer une politique incitative comprenant des décharges horaires pour les enseignants impliqués dans ces initiatives pédagogiques.**

9/ Une ouverture insuffisante de l'offre de formation à la formation continue

L'offre de formation de l'Institut demeure insuffisamment adaptée à la formation continue, en dépit d'une volonté affichée de renforcer cette dimension en cohérence avec le plan stratégique de l'établissement. Celui-ci avait effectivement tiré parti des recommandations du précédent rapport du Hcéres, qui préconisait de développer la politique d'alternance et de formation tout au long de la vie (FTLV), en lien avec la politique partenariale. L'absence d'un plan d'actions consacré à cette thématique, ainsi que le manque de moyens alloués à ce secteur, ont empêché de donner une suite à cette recommandation. L'établissement ne prend d'ailleurs pas même en charge les validations des acquis de l'expérience (VAE), faute de service en charge de cette mission, et les demandes formulées par des candidats potentiels au cours de la période ont été systématiquement refusées. **Le comité recommande donc à nouveau à l'établissement de concrétiser ses intentions de développer la formation tout au long de la vie (FTLV), notamment à travers le déploiement de formations courtes sur des thématiques à fort potentiel, adossées aux expertises scientifiques et techniques de l'Institut.**

Si le rapport d'auto-évaluation identifie bien ces formations courtes comme un axe stratégique de développement de la formation tout au long de la vie, en lien avec les dynamiques territoriales, il ne précise pas les moyens concrets à mobiliser pour sa mise en œuvre. Toutefois, la nouvelle gouvernance a pris la mesure de ces enjeux et s'attache à poser les bases d'une offre de formation continue structurée, source de développement des ressources propres, qui pourrait s'inscrire dans le cadre du futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance que l'établissement négociera prochainement avec sa tutelle. La réussite de ce projet nécessitera d'assurer la disponibilité des enseignants-chercheurs impliqués et de mobiliser les ressources humaines adéquates pour garantir un développement pérenne de ces formations, ce qui suppose de faire certains arbitrages que le comité encourage. **La priorité accordée au développement de la formation continue pourrait intervenir après que l'Institut aura révisé son degré d'implication dans les masters, modifié ses maquettes et allégé le nombre de groupes de travail auxquels participent les enseignants-chercheurs. Le comité souligne l'importance fondamentale du développement de la formation continue pour créer de nouvelles ressources propres, diversifier le budget de l'établissement et accroître son rayonnement socio-économique.**

Enfin, l'Institut ne distingue pas suffisamment le développement de l'alternance de celui de la formation continue destinée aux professionnels en activité, ce qui limite la mise en œuvre d'actions adaptées. Le suivi des contrats de professionnalisation repose actuellement sur un unique personnel, ce qui entrave l'essor de cette modalité de formation. Le recrutement prévu d'un chargé d'affaires vise à remédier en partie à cette situation. **Il est à noter qu'une seule chaire d'enseignement sur financement d'entreprise¹⁰⁷ a été développée au cours de la période évaluée, sur les trois qu'il était prévu de mettre en place. Le comité recommande de prévoir un point d'action concret pour soutenir la stratégie de professionnalisation globale de l'offre de formation, mais aussi pour irriguer la formation continue et valoriser les liens de l'établissement avec les milieux socio-économiques locaux.**

¹⁰⁶ Rapport d'auto-évaluation, annexe 63 – Bilan des actions de formation du PAPN.

¹⁰⁷ Il s'agit de la chaire d'enseignement Modélisation et Architecture d'Entreprises (MAE), portée par la société CGI à hauteur de 25 k€/an.

Référence 16. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

10/ Une forte attractivité, bien qu'hétérogène d'une école interne à l'autre

L'établissement a engagé récemment une démarche proactive afin de répondre aux recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, notamment en matière de lisibilité et de structuration de son offre de formation. Elle vise essentiellement à mieux communiquer sur les formations délivrées par les écoles internes. Une communication renforcée autour de l'Institut de Génie Informatique et Industriel et de l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management a permis d'améliorer leur identification par les étudiants, les entreprises et les institutions partenaires. Cette action s'inscrit dans une stratégie plus globale de clarification de l'identité de chaque école et d'optimisation de la visibilité de l'offre académique.

Il est clair que Centrale Lille n'a pas encore tiré tous les bénéfices de sa fusion avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, notamment pour ses formations post-bac¹⁰⁸ dont les modalités de recrutement sont spécifiques. L'attractivité nationale de l'École Centrale de Lille et de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille est très bonne, comme en témoigne l'élévation du niveau académique des étudiants recrutés, mesurée par l'augmentation du taux de mention au baccalauréat. Celui-ci a progressé de 60 à 100 % pour l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille entre 2018 à 2022. Une tendance similaire s'observe pour l'Institut de Génie Informatique et Industriel, dont le taux de mention a évolué de 55% à 90%, alors que celui de l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management est resté constant (entre 52 et 62% selon les années). Cette dynamique s'inscrit en miroir de celle nationale : en 2018, 54,1% des candidats ont été admis avec mention au baccalauréat général, contre 69,1% en 2022¹⁰⁹. Par ailleurs, le nombre de candidatures à l'Institut de Génie Informatique et Industriel est en progression, traduisant l'impact positif des actions menées pour accroître la lisibilité de l'offre de formation (cf. *infra*).

La dynamique d'attractivité est toutefois plus marquée pour Centrale Lille et l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille qui bénéficient d'une reconnaissance historique à l'échelle nationale, que pour les autres écoles internes. L'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management et l'Institut de Génie Informatique et Industriel continuent de recruter majoritairement en région Hauts-de-France, bien que des efforts de communication aient été engagés pour élargir la base géographique de l'attractivité. Ainsi, la part des candidatures hors région¹¹⁰ pour l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management est passée de 40 % à 58 % entre 2019 et 2023, tandis que celle de l'Institut de Génie Informatique et Industriel est demeurée plus stable (entre 77 % et 89 % de candidatures régionales au cours de la même période). Ces résultats contrastent avec ceux de Centrale Lille et de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, où la part d'étudiants issus de la région se limite respectivement à 6 % et 15 %. En termes d'évolution des candidatures entre 2019 et 2023, l'Institut de Génie Informatique et Industriel enregistre une progression significative (de 278 à 509), tandis que l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management connaît une augmentation plus modérée (de 650 à 700). Pour renforcer l'attractivité de ces deux écoles internes, le comité recommande de **travailler à une meilleure valorisation de sa marque « Centrale Lille » à l'échelle de chacune de ses formations.**

L'attractivité des formations de master ne semble pas constituer une priorité stratégique pour l'Institut, aucune analyse à ce sujet ne figurant dans le rapport d'auto-évaluation. Si l'établissement évoque l'existence d'indicateurs de performance pour le suivi des formations, ceux-ci ne sont toutefois pas annexés au rapport, limitant ainsi la possibilité d'une analyse approfondie de leur pertinence et de leur utilisation effective dans le pilotage institutionnel. Par ailleurs, les indicateurs de performance spécifiques aux masters sont insuffisamment développés. En particulier, le taux de réussite de ces formations n'est pas documenté, alors même qu'il

¹⁰⁸ L'Institut de Génie Informatique et Industriel et l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management recrutent en effet dans des proportions variables sur dossier ou par l'intermédiaire de Parcoursup.

¹⁰⁹ Sources : Vie Publique, 2018 : <https://www.vie-publique.fr/en-bref/19970-baccalaureat-les-resultats-de-2018> & Thomas F., 2022, « Le baccalauréat 2022 – Session de juin », Note d'information, n°22.23, DEPP.

¹¹⁰ Rapport d'auto-évaluation, annexe 56 – Chiffres clés des écoles.

constitue un paramètre-clé pour des étudiants ingénieurs engagés dans une double formation. **L'absence de ces éléments de performance en master limite la capacité à évaluer l'efficacité et la soutenabilité de l'offre de formation à ce niveau, et conduit le comité à s'interroger sur la stratégie institutionnelle déployée pour assurer l'attractivité et l'intérêt de ces formations pour les élèves ingénieurs de l'Institut.**

11/ Une très bonne insertion professionnelle

L'établissement a mis en place plusieurs indicateurs de performance des formations, qui complètent ceux qui portent sur l'attractivité, tels que le nombre de diplômés, le taux de réussite, le taux d'insertion professionnelle et le niveau de rémunération à la sortie de l'école. Cette approche permet d'apprécier l'impact des cursus en termes d'employabilité et d'adéquation avec les attentes du marché du travail.

L'insertion professionnelle des étudiants issus des formations d'ingénieurs fait l'objet d'un suivi rigoureux, où elle se révèle être rapide et excellente. Ainsi, dans les quatre mois qui suivent la diplomation, le taux d'activité des élèves ingénieurs pour les quatre écoles internes se situe entre 95,4% et 100%, ce qui est d'un excellent niveau. Il s'accompagne d'un pourcentage de contrats à durée indéterminée particulièrement élevé, compris entre 51,4% et 95,8% selon les écoles¹¹¹.

En revanche, l'évaluation de la performance des masters sur ce plan ne donne pas entière satisfaction, le principal indicateur actuellement suivi étant le taux de poursuite en doctorat, ce qui limite l'analyse. Ce dernier met d'ailleurs en évidence des disparités significatives entre les parcours, ce qui justifierait pleinement de suivre directement l'insertion professionnelle des élèves de l'école concernés par ces cursus. À titre d'illustration, alors que le master Chimie (parcours Catalyse) affiche un taux de poursuite en doctorat de 54 %, cette proportion tombe à 16 % pour le parcours Chimie et Ingénierie de la Formulation : **les finalités différenciées des deuxièmes cycles justifieraient pleinement une diversification des indicateurs de suivi ainsi qu'une systématisation du suivi de l'insertion professionnelle, afin de ne pas introduire d'inégalités dans le traitement des étudiants relevant de parcours de formation différents.**

12/ Un suivi centralisé insuffisant des indicateurs de formation

Actuellement, la gestion des indicateurs de pilotage des formations demeure fragmentée, chaque école collectant et exploitant ses propres données sans harmonisation ni centralisation de l'information. Cette dispersion limite la capacité de l'établissement à disposer d'une vision d'ensemble et à orienter ses choix stratégiques sur la base d'une analyse consolidée. La délégation aux écoles de la collecte et de l'analyse des indicateurs de performance et d'attractivité des formations constitue un frein à l'élaboration d'une stratégie cohérente à l'échelle de l'Institut. L'absence de ces éléments dans les annexes du rapport d'auto-évaluation pourrait témoigner d'un déficit de consolidation institutionnelle des données.

Afin de renforcer l'efficacité du pilotage stratégique, le comité recommande d'instaurer un suivi centralisé et détaillé des indicateurs d'attractivité et de performance des formations. Une analyse plus approfondie permettrait d'identifier les facteurs déterminants pour leur attractivité et d'engager des actions ciblées en vue d'un meilleur positionnement. Cette mutualisation des indicateurs favoriserait une allocation plus efficace des ressources destinées à l'amélioration continue des formations et renforcerait la cohérence entre les différentes écoles de l'Institut.

¹¹¹ Rapport d'auto-évaluation, annexe 62 – Insertion professionnelle.

Référence 17. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

13/ Une analyse de la soutenabilité rigoureuse pour les formations d'ingénieur, mais insuffisante s'agissant des masters

Centrale Lille Institut dispose d'un cadre de gestion financière structuré et d'une méthodologie rigoureuse pour le pilotage des besoins en enseignement, en ce qui concerne notamment les formations d'ingénieur. Une analyse approfondie de la soutenabilité des cursus est réalisée, permettant un ajustement précis des ressources sur la base des coûts associés. Les outils et indicateurs mis en place facilitent une évaluation fine des besoins pédagogiques, garantissant ainsi une allocation optimale des moyens.

La maîtrise des coûts pour les formations d'ingénieur repose sur un contrôle systématique des modifications de maquettes à travers un ERP (*Enterprise resource planning*) qui permet d'évaluer leur viabilité financière. Le dialogue de gestion avec les écoles internes, orchestré par le pôle de la transversalité des formations et adossé au plan pluriannuel d'investissements, permet une coordination efficace des besoins en formation, incluant les demandes en ressources humaines (BIATSS) et en infrastructures. La mise en place d'indicateurs sur le taux de couverture des disciplines par section du CNU et sous-disciplines constitue également une avancée stratégique pour garantir l'adéquation entre les moyens et les besoins académiques.

En revanche, cette méthodologie de gestion rigoureuse est moins aboutie pour les formations de master. Le rapport d'auto-évaluation souligne une difficulté à assurer un suivi précis des coûts liés aux variations des effectifs inscrits¹¹², soulevant ainsi des interrogations sur la viabilité financière de certains cursus. L'absence de seuil minimal d'inscription avant l'ouverture d'une formation pose la question de la soutenabilité à long terme de certaines spécialités, avec des effectifs parfois très faibles, y compris pour les étudiants ingénieurs.

Afin de garantir une gestion optimisée des coûts des formations de master, il paraît nécessaire de déployer des outils et indicateurs similaires à ceux qui sont utilisés pour les formations d'ingénieurs. Le comité recommande à l'Institut d'évaluer la plus-value de son investissement sur chacune de ces formations de master au regard du nombre de ses étudiants inscrits. Une fois ce travail effectué, il l'invite à travailler de concert avec les autres établissements accrédités, et notamment avec l'Université de Lille, sur ces questions importantes de viabilité de l'offre de formation de deuxième cycle.

Enfin, la mutualisation des enseignements transversaux entre les différents masters et entre les écoles internes, qui n'est pas mentionnée dans le rapport d'auto-évaluation, représente un axe d'optimisation important, déjà signalé par le comité. La mise en place de synergies entre formations, bien que complexe en raison de la multiplicité des acteurs et des instances décisionnelles, constituerait un levier stratégique pour réduire les coûts, tout en consolidant l'offre pédagogique.

14/ Une démarche d'amélioration continue à structurer à l'échelle de l'établissement

L'évaluation des enseignements et la démarche qualité au sein de Centrale Lille Institut repose sur une mise en œuvre hétérogène, dépendant largement de l'organisation autonome des écoles internes. À ce jour, aucune approche systématique et harmonisée n'a été instaurée, ce qui limite l'analyse de la performance et des résultats de cette démarche. Les conseils de perfectionnement ont été mis en place tardivement¹¹³ et leur existence pour les formations de master n'est pas mentionnée, ce qui révèle une absence de pilotage de la qualité à ce niveau de formation.

Dans le cadre de la formation d'ingénieur, les écoles internes assurent le suivi et l'analyse de la qualité pédagogique, grâce à une implication des directeurs des études dans l'organisation des conseils d'études et

¹¹² Rapport d'auto-évaluation, page 52.

¹¹³ Rapport d'auto-évaluation, annexe 22 : Création du conseil de perfectionnement – École Centrale de Lille (16 novembre 2023).

des conseils de perfectionnement (dont il apparaît qu'ils ne sont pas tous actifs)¹¹⁴. Cependant, les enquêtes d'évaluation des enseignements ne sont pas systématisées et leur pertinence pour les équipes pédagogiques reste insuffisamment démontrée. Une initiative d'évaluation commune avait été tentée, mais ne répondait pas aux attentes des enseignants (la création d'une alternance des évaluations empêchant des enquêtes annuelles pour chaque enseignant-chercheur). Les seuls éléments de preuve fournis concernent l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, où le taux de réponse aux enquêtes demeure faible¹¹⁵ (de 0 à 32 % selon les parcours), ce qui rend difficile une analyse consolidée des points forts et des axes d'amélioration.

De plus, au-delà de l'évaluation des enseignements, l'absence d'une évaluation globale de la qualité des formations est regrettable. Par exemple, certaines remontées étudiantes sur l'adaptation de l'offre de formation, notamment en lien avec les stages, ne semblent pas avoir été prises en compte par les équipes pédagogiques. Par ailleurs, l'Institut ne semble pas pleinement conscient de la nécessité d'accompagner cette démarche et de suivre les comptes rendus des conseils de perfectionnement pour garantir une réelle dynamique d'amélioration continue. Il apparaît également que la qualité des formations ne relève pas directement des missions de la chargée de la qualité rattachée au cabinet, dont les actions à destination des étudiants se limitent à leur prise en compte en tant qu'usagers par l'intermédiaire du label Service+. Un renforcement du suivi institutionnel de la qualité pédagogique est donc nécessaire.

Le comité recommande la tenue systématique, au moins une fois par an, des conseils de perfectionnement de chaque formation, la mise en place d'une démarche qualité des formations homogène et structurée, intégrée à Service+ et une évaluation effective des enseignements dispensés au sein de chacune des quatre écoles et de chacun des masters. Afin d'éviter le fonctionnement actuel en silo, le comité recommande que la démarche soit davantage impulsée et contrôlée au niveau central de l'Institut, qu'elle traduise un meilleur équilibre entre le pilotage global de la qualité et le principe de subsidiarité qui confie aux écoles la mise en œuvre des formations, et qu'elle aboutisse à une synthèse consolidée par Centrale Lille Institut, destinée aux responsables pédagogiques et aux étudiants.

Référence 18. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

15/ Une vie étudiante riche grâce au fort engagement associatif des étudiants, mais qui mériterait davantage d'appui de la part de l'Institut

La vie associative au sein de Centrale Lille Institut est dynamique, variée et accessible à l'ensemble des étudiants. Elle constitue un levier d'intégration, d'expérimentation de nouvelles activités et d'apprentissage des pratiques organisationnelles (gestion, management, finances). Les étudiants participent à un total de vingt-trois associations loi 1901 et à soixante clubs et commissions¹¹⁶, ce qui est tout à fait considérable. Par ailleurs, la politique sportive, pilotée principalement par le bureau des sports, favorise l'inclusivité, mais l'accès aux infrastructures reste contraint par la dépendance aux équipements de l'Université de Lille. **Un engagement renforcé de l'Institut dans le développement de partenariats externes pourrait améliorer l'offre sportive à destination des étudiants.**

La composition des associations reflète un manque de mixité et donc de brassage : certains clubs sont souvent constitués d'étudiants issus d'un même cursus, voire d'une même école. Cette tendance historique tend néanmoins à s'atténuer depuis la création de Centrale Lille Institut. Celle-ci a été l'occasion de renforcer la possibilité offerte aux étudiants de collaborer à des projets communs, de partager leurs connaissances d'une école à l'autre et d'élargir le réseau des *alumni* de l'établissement. Cependant, la dispersion géographique des différents cursus constitue un frein aux interactions entre étudiants, dont ceux-ci ont pris

¹¹⁴ Pour plus de précision, les récents audits de la Commission des Titres d'Ingénieurs ont relevé que pour l'École Centrale Lille, le conseil de perfectionnement n'avait pas encore été réuni. Pour l'Institut de Génie Informatique et Industriel et l'Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management, les deux conseils ont été mis en place respectivement en novembre 2023 et novembre 2024, avec une seule réunion tenue de chacun de ces conseils au moment de la visite du comité.

¹¹⁵ Rapport d'auto-évaluation, annexe 63 – Évaluation des enseignements à l'École Nationale Supérieure de Chimie Lille.

¹¹⁶ Rapport d'auto-évaluation – page 53.

conscience, et qu'ils s'efforcent de corriger à travers une meilleure planification des activités associatives. On relève en outre une absence d'engagement associatif d'une partie des étudiants : celle-ci s'explique par des contraintes de scolarité (emploi du temps chargé à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille, par exemple) ou par une appréhension de la charge que représente une prise de responsabilités.

Les écoles internes soutiennent financièrement (hors CVEC) les actions étudiantes au travers de subventions et ces dernières ont substantiellement augmenté¹¹⁷ au cours de la période évaluée, puisqu'elles sont passées de 30 k€ à 57 k€ entre 2021 et 2023. En revanche, aucune subvention ne semble être fléchée vers des actions menées entre les écoles qui composent l'établissement. **Le comité recommande de faire du développement de la vie étudiante entre les écoles internes un levier prioritaire pour développer le sentiment d'appartenance des étudiants à l'Institut.**

La lutte contre les comportements à risque, les discriminations et les violences sexistes et sexuelles est une préoccupation de Centrale Lille Institut, à la suite d'événements mis en lumière dans la presse. En effet, une trentaine d'étudiants de l'école ont été mis en cause fin 2022 pour échange de propos racistes sur les réseaux sociaux. Ces incidents ont donné lieu à un signalement de la direction au procureur de la République. Les procédures disciplinaires ont suivi normalement leur cours et les problèmes révélés par ces événements ont été traités. Centrale Lille Institut demande désormais aux associations la signature de la charte CPasUneOption¹¹⁸. Chaque année, les étudiants de première année assistent à une représentation théâtrale pour les sensibiliser au harcèlement. Néanmoins, ces dispositifs ne sont pas jugés suffisamment marquants par les élèves. Bien qu'il existe une adresse électronique destinée au signalement des situations de violences sexistes et sexuelles, les étudiants sont peu informés du circuit de traitement qui en résulte et les autres faits de violence sont insuffisamment pris en charge. Ce manque d'information représente un frein à la bonne utilisation des dispositifs de signalement. D'autre part, dans la mesure où les étudiants impliqués dans les associations peuvent jouer un rôle utile de relais dans la prévention des violences sexistes et sexuelles, il serait nécessaire de leur proposer une formation leur permettant de jouer pleinement ce rôle. Si les étudiants se confient davantage à d'autres étudiants, ils n'en demeurent pas moins des non-professionnels, et devraient donc être accompagnés dans leur rôle contributeur à la prévention de ces violences. **Le comité recommande donc à l'établissement de clarifier les dispositifs de signalement des faits de harcèlement, de discrimination et de violences sexistes et sexuelles¹¹⁹ auprès des étudiants et de proposer une formation adaptée aux responsables des associations et des clubs sur ces questions.**

L'Institut intègre pleinement les étudiants au sein des conseils de chaque école interne, mais leur représentation au sein du conseil d'administration est limitée. Leur contribution à cette instance demeure marginale du fait de la diversité de la composition du conseil d'administration et de la densité des ordres du jour, qui rend plus difficile pour eux la compréhension du processus de prise de décisions et l'appropriation de leur rôle. **Afin d'améliorer leur participation, une clarification des missions des élus et l'élaboration de documents de synthèse sur les enjeux des ordres du jour sont des demandes formulées explicitement lors des entretiens.** À ce jour, l'influence des représentants étudiants s'exerce principalement dans le cadre des groupes de travail, et l'expression de l'avis des étudiants repose sur des sondages réalisés grâce aux réseaux sociaux, ainsi que sur des échanges informels avec les délégués, ce qui constitue un mode de participation plutôt efficace.

La qualité de la vie des étudiants est également conditionnée par d'autres facteurs, tels que la question du logement. La tension sur le marché locatif lillois et la volonté de renforcer la vie de campus suscitent une demande accrue de logements en résidence universitaire, notamment pour les étudiants internationaux. L'association de gestion de la résidence supervise la location de 600 lits, présents dans une seule résidence. Par ailleurs, s'agissant du niveau de vie des étudiants, des offres d'emplois étudiants existent par l'intermédiaire du FabLab, du Crous ou des partenariats noués avec l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille (cours de soutien en chimie), mais une diversification de ces offres serait appréciée par les étudiants.

La recherche d'un stage court (moins de deux mois) est perçue comme une source de stress, en raison de sa forte dépendance aux réseaux personnels que les étudiants sont susceptibles de pouvoir mobiliser. **Le comité**

¹¹⁷ Rapport d'auto-évaluation, annexe 67 – Évolution des subventions.

¹¹⁸ Rapport d'auto-évaluation annexe 68 – Charte CPasUneOption.

¹¹⁹ A noter que depuis la visite, un nouveau dispositif a pu être mis en place à la rentrée de septembre 2025.

recommande à l'établissement de renforcer les partenariats avec les *alumni* pour les accompagner dans cette démarche.

Enfin, l'intégration des étudiants internationaux demeure un enjeu important. La barrière linguistique constitue le principal obstacle, bien que l'adaptation des modalités d'évaluation, les cours d'anglais et le travail en groupe facilitent leur réussite. **La mise en place d'un parrainage entre étudiants français et internationaux en mobilité entrante ou sortante, ainsi qu'un accompagnement dans les démarches administratives, permettraient de renforcer l'inclusion des étudiants étrangers.**

En conclusion, l'engagement et l'investissement des étudiants dans la vie associative et au bénéfice de la communauté est important et notable. **Le comité recommande toutefois que les étudiants soient davantage appuyés dans leurs démarches par l'Institut. Cet appui pourrait notamment se traduire par des actions facilitantes (communication, soutien administratif, formations...), voire par une pleine reconnaissance de l'engagement étudiant dans les cursus.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Des formations cotées et reconnues, mises en œuvre par des équipes pédagogiques de haut niveau scientifique et très attractives pour des étudiants ;
- Une forte adhésion des équipes pédagogiques et des personnels sur le plan stratégique de l'établissement, source d'échanges internes de qualité au sujet des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs ciblés ;
- Un fort potentiel de développement d'un nouveau type de formation d'ingénieur reposant sur des croisements pluridisciplinaires qui répondent aux besoins du monde socio-économique, notamment en matière de transformation des industries (digitalisation, décarbonation, sécurisation, économie circulaire) et qui sont pleinement en mesure de développer non seulement les compétences transversales, mais aussi l'esprit critique des étudiants formés ;
- Des espaces pédagogiques et des équipements scientifiques de grande qualité pour une formation robuste aux carrières industrielles ;
- Une vie étudiante dynamique, variée et qui repose sur un foisonnement associatif clairement perceptible.

b) Faiblesses

- Une absence de définition précise des objectifs-cibles et des actions associées visant la mise en œuvre du plan stratégique de l'Institut en matière de formation ;
- Un cadre de subsidiarité qui laisse aux écoles internes une marge d'appréciation trop importante sur les contenus et la structure des formations, au regard des enjeux de pilotage de la qualité, de mutualisation des briques de base des formations et de développement de la transversalité au sein de l'Institut ;
- Une démarche hétéroclite d'amélioration continue des formations, qui nécessite une refonte de son cadre de mise en œuvre et des processus sur lesquels elle repose ;
- Un manque de développement d'une offre de formation continue qui répondrait aux besoins des industriels, alors que le potentiel de l'établissement est important, au regard notamment de l'expertise scientifique et technique des équipes pédagogiques ;
- Une exposition insuffisante des élèves ingénieurs à la recherche, ce que traduit le niveau encore modeste de poursuite d'études en thèse et le manque d'articulations thématiques entre recherche et formation ;
- Une stratégie internationale de formation excessivement liée aux stratégies propres de chacune des écoles internes.

c) Recommandations

- Renforcer l'efficacité du pilotage stratégique des formations en le déclinant en un plan annuel d'actions précis, validé avec les personnels et reposant sur un suivi structuré, au niveau de l'Institut, des indicateurs d'attractivité et de performance des formations ;
- Accroître la coordination pédagogique entre les formations dispensées et mettre en place des dispositifs transversaux à la mesure des objectifs visés par le plan stratégique de l'établissement ;
- Mettre en place un cadre homogène et structuré de la démarche qualité des formations, ainsi que de l'évaluation des enseignements ;
- Miser sur le développement de la formation continue pour répondre plus amplement aux besoins des acteurs socio-économiques du territoire et lui accorder les moyens nécessaires, ce qui permettrait en outre d'apporter des ressources propres complémentaires ;
- Anticiper et préparer les adaptations nécessaires de l'offre de formation aux « compétences-cœurs » de l'établissement, lorsque celles-ci seront précisément définies, afin de renforcer et de mettre davantage en avant sa spécificité dans le champ de l'ingénierie ;

- Intégrer plus étroitement les activités de recherche dans les cursus d'ingénieurs (initiation des élèves au fonctionnement des plateformes technologiques, incitations à s'engager dans les formations de master, valorisation de la recherche partenariale et des débouchés de carrière en recherche-développement dans l'industrie), afin de renforcer l'attractivité des parcours menant les élèves-ingénieurs au doctorat ;
- Organiser la co-responsabilité de prise en charge des enjeux de la vie étudiante entre les étudiants, leurs associations, l'Institut et les écoles internes, afin de parvenir à une politique plus coconstruite dans ce domaine.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	4
3 / Recommandations principales	5
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	11
1 / Un positionnement clair d'établissement reconnu en ingénierie, mais qui cherche encore sa place au sein du site lillois en pleine structuration.....	11
2 / Une stratégie initiale trop ambitieuse, révisée à la baisse, mais qui n'a quand même pas atteint ses objectifs.....	13
3 / Un contrat d'établissement aux contours plus modestes, ayant fait l'objet d'un suivi très précis	14
4 / Une fusion ayant une réelle dimension stratégique, mais porteuse de synergies encore limitées.....	14
5 / Des partenariats académiques étroits, qui se renforcent au cours de la période évaluée, mais qui restent sous-exploités à l'international	15
6 / Des partenariats économiques solides, fructueux en matière de contrats de recherche	16
7 / Une politique de développement durable et de responsabilité sociétale volontaire et qui se structure	17
8 / Une organisation complexe, en cours de clarification	18
9 / Une gouvernance soucieuse de concertation au prix d'une certaine lourdeur des circuits de décision	18
10 / Une politique de communication qui manque de globalité et un système d'information incomplètement intégré.....	19
11 / Une politique de la qualité à outiller davantage et dont la structuration reste à poursuivre.....	20
12 / Un pilotage budgétaire global maîtrisé, mais inégal en fonction de la nature des crédits mobilisés.....	20
13 / Une politique des ressources humaines à structurer davantage	22
14 / Une stratégie patrimoniale à développer et à outiller.....	23
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	25

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société26

- 1 / Une recherche dynamique, qui profite de son inscription dans l'écosystème lillois, mais dont le pilotage stratégique est perfectible 26
- 2 / Une recherche scientifique aux résultats tout à fait tangibles 27
- 3 / Des dispositifs de soutien à la recherche globalement efficaces et des modalités de recrutement des enseignants-chercheurs adaptées..... 28
- 4 / Une valorisation qui ne reflète que partiellement le niveau d'excellence scientifique de l'établissement 30
- 5 / Une inscription de la science dans la société portée essentiellement par les personnels 31
- Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » 32

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....33

- 1 / Une stratégie claire et pertinente, porteuse d'une évolution de l'offre de formation vers des compétences pluridisciplinaires plus affirmées..... 33
- 2 / Un équilibre à trouver entre subsidiarité et pilotage centralisé de la politique de formation, dans la perspective d'une bonne mise en œuvre du plan stratégique 34
- 3 / Une formation à et par la recherche bénéficiant d'un fort potentiel de développement, mais dont les effets restent encore très limités 34
- 4 / Des efforts notables pour internationaliser les formations sans gains de visibilité réels, ce qui limite l'attractivité internationale de l'établissement 35
- 5 / Une politique de professionnalisation structurée et efficace 37
- 7/ Un pilotage de la qualité des formations et de la transformation pédagogique limité, par manque d'outils de suivi..... 38
- 8/ Un pôle d'accompagnement pédagogique et numérique structuré, au service de la communauté enseignante 38
- 9/ Une ouverture insuffisante de l'offre de formation à la formation continue 39
- 10/ Une forte attractivité, bien qu'hétérogène d'une école interne à l'autre 40
- 11/ Une très bonne insertion professionnelle 41
- 12/ Un suivi centralisé insuffisant des indicateurs de formation..... 41
- 13/ Une analyse de la soutenabilité rigoureuse pour les formations d'ingénieur, mais insuffisante s'agissant des masters..... 42
- 14/ Une démarche d'amélioration continue à structurer à l'échelle de l'établissement 42
- 15/ Une vie étudiante riche grâce au fort engagement associatif des étudiants, mais qui mériterait davantage d'appui de la part de l'Institut..... 43
- Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » 46

Table des matières48

Observations du directeur général de Centrale Lille Institut.....51
Organisation de l'évaluation.....53

Observations du directeur général de Centrale Lille Institut



Madame la Présidente
Haut Conseil de l'évaluation de la
recherche et de l'enseignement
supérieur
19 rue Poissonnière
75002 PARIS

Villeneuve d'Ascq, le 8 décembre 2025,

Madame la Présidente,

Centrale Lille Institut remercie le Hcéres et le comité d'évaluation pour la qualité, la rigueur et l'exigence du travail mené. Nous sommes heureux que le comité ait reconnu la sincérité, la transparence et la collégialité qui ont guidé notre démarche d'autoévaluation. C'est dans cet état d'esprit que nous accueillons les conclusions du rapport, dont l'analyse nous apparaît pleinement cohérente avec notre propre regard sur l'établissement.

Nous nous réjouissons également que le comité ait souligné la place importante que nous accordons au temps long, à une ambition stratégique claire, et au nécessaire alignement entre orientation stratégique, moyens mobilisés et indicateurs de réussite. Depuis deux ans, nous avons renforcé en profondeur nos capacités de pilotage stratégique afin de garantir cette cohérence et de sécuriser l'exécution de notre feuille de route.

L'évaluation met en lumière nos atouts majeurs : une recherche de très bon niveau, des formations attractives et modernisées, une dynamique interne saluée, une communauté engagée, ainsi qu'une stratégie 2035 lisible et fédératrice. Elle pointe également, avec justesse, les défis qui demeurent : la simplification de notre organisation, la clarification de nos compétences-cœur et de notre signature scientifique, l'accélération de notre internationalisation, et une meilleure articulation stratégique avec notre écosystème, en particulier l'Université de Lille.

Nous souscrivons pleinement à l'alerte émise par le comité : il nous faut désormais agir vite, fort et collectivement pour lever les freins organisationnels, clarifier durablement notre fonctionnement et renforcer notre capacité d'exécution. Cette mobilisation est indispensable pour donner toute sa puissance à notre stratégie IMPACT 2035 et pour permettre à l'établissement d'atteindre son plein potentiel.

Cet exercice a été extrêmement utile. Ainsi, depuis le début de l'évaluation en septembre 2023, de nombreuses actions ont été engagées. Cela explique que plusieurs recommandations formulées par le comité aient déjà été mises en œuvre, ou soient sur le point de l'être :

- Notre stratégie est désormais entièrement opérationnalisée, avec un plan d'action détaillé à 3, 5 et 10 ans, assorti d'indicateurs validés par le Conseil d'administration, et d'une modélisation financière complète à horizon 2035 (adopté au CA du 4 juillet 2025).
- Nos compétences-cœur sont en phase finale d'identification, à la suite du retour de notre International Advisory Board (novembre 2025). Un travail interne associant unités de recherche et acteurs de la formation sera conduit au printemps 2026 pour clarifier durablement notre signature scientifique et guider notre politique de recrutement.
- Deux verrous majeurs ont été levés en 2025 : notre positionnement au sein de l'EPE, désormais consolidé dans un esprit d'alliance renforcée au service du rayonnement du site lillois ; et le statut des écoles internes IG2I et ITEEM, désormais clarifié, permettant un modèle « un institut – deux écoles internes », gage de lisibilité, de simplification et de qualité, comme l'a confirmé la décision récente de la CTI.
- La refonte de notre organisation est engagée. Elle fera l'objet d'un vote avant l'été 2026, après une large concertation. Elle visera à renforcer les services supports, réduire la charge administrative des personnels académiques, fluidifier le pilotage et aligner notre organisation avec les ambitions d'IMPACT 2035 : interdisciplinarité facilitée, passerelles entre formations, innovation scientifique et pédagogique, adossement formation-recherche renforcé.
- Enfin, IMPACT 2035 - *Empowering talents, engineering transitions* - replace résolument l'étudiant au cœur de notre promesse, comme en témoigne la mise en place, à partir de janvier 2026, de deux comités de direction ouverts aux étudiants chaque année.

Nous remercions à nouveau le Hcéres pour la qualité de cet exercice et pour les recommandations formulées. Elles éclairent notre action, confirment nos orientations et renforcent notre détermination collective à transformer Centrale Lille Institut pour en faire, dans les prochaines années, un acteur incontournable de l'ingénierie en Europe du Nord.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes salutations les meilleures.

Thomas MAURER

Directeur Général de Centrale Lille

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de Centrale Lille Institut a eu lieu du 25 février au 27 février 2025. Le comité était présidé par Monsieur **Cyrille Van Effenterre**, Ingénieur général des ponts, eaux et forêts.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Corinne Farace**, déléguée générale du pôle de compétitivité Techterra ;
- Madame **Armelle Prigent**, maîtresse de conférences à La Rochelle Université ;
- Monsieur **Mohamed Ramdani**, directeur de la recherche et de l'innovation à l'École supérieure d'électronique de l'Ouest (ESEO) ;
- Monsieur **Léopold Terpereau**, élève ingénieur à l'École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI) ;
- Monsieur **Damien Vogel**, directeur général des services adjoint à Aix-Marseille Université en charge du pôle pilotage et ressources.

Monsieur Philippe Thiard, conseiller scientifique, et **Madame Alexiane Terrochaire - - Barbançon**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

