



**HAL**  
open science

**Institut catholique de Lille**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut catholique de Lille. 2014. hceres-02026225

**HAL Id: hceres-02026225**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026225v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut catholique de Lille (ICL)



Août 2014



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la  
section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Annie Cheminat, présidente du  
comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I - Un projet ambitieux .....	9
II - Une organisation interne complexe .....	9
1 ● Un organigramme peu explicite .....	9
2 ● L'articulation avec les entités du secteur hospitalier : ICL-Santé .....	10
III - L'affirmation de l'identité et la communication .....	10
1 ● Identité et sentiment d'appartenance.....	10
2 ● La communication externe : un enjeu majeur .....	10
3 ● La communication interne : à renforcer .....	11
IV - Des partenariats nombreux .....	11
1 ● Une offre de formation dépendante de nombreuses conventions .....	11
2 ● Les collectivités territoriales.....	11
V - Une politique de la qualité en construction .....	12
La recherche et la formation.....	13
I - La politique de formation initiale et continue.....	13
1 ● L'exercice de l'autonomie dans les facultés : des pratiques disparates.....	13
2 ● Un cœur facultaire en cours de restructuration : une nécessité .....	14
3 ● Une offre de formation riche et variée.....	14
4 ● Une offre de formation médicale de qualité reconnue .....	14
5 ● L'innovation pédagogique, ciment d'un ensemble facultaire éclaté.....	15
II- La politique de recherche.....	16
1 ● Structuration et gouvernance : l'objectif d'une visibilité accrue.....	16
2 ● Les moyens de la recherche .....	17
3 ● Une politique de valorisation fondée sur la transdisciplinarité.....	18
4 ● Un bilan nuancé .....	19
III - La documentation .....	19
La réussite des étudiants.....	21
I - Les parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	21
1 ● L'Insertion professionnelle des étudiants : une priorité .....	21
2 ● Un accompagnement apprécié des étudiants.....	22
3 ● L'environnement numérique de travail des étudiants .....	22

II - La vie étudiante .....	22
1 ● Des pratiques propres à chaque faculté.....	22
2 ● Les services aux étudiants.....	22
Les relations européennes et internationales.....	25
I - Le rôle moteur des facultés.....	25
II - L'essor de dispositifs classiques en soutien à l'internationalisation .....	25
Le pilotage et la gestion.....	27
I - Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion .....	27
1 ● L'émergence d'une gestion en mode projet.....	27
2 ● Une nouvelle organisation intégrant un guichet unique pour les milieux économiques et académiques.....	27
II - Des équilibres financiers fragiles .....	28
III - La fonction ressources humaines.....	29
1 ● La gestion des personnels.....	29
2 ● La formation des personnels .....	30
IV - La fonction immobilière et logistique au service d'un patrimoine important .....	30
V - Un système d'information en construction .....	30
Conclusion .....	33
I – Les points forts.....	33
II – Les points faibles.....	33
III – Les recommandations .....	34
Liste des sigles.....	35
Observations du président-recteur.....	37
Organisation de l'évaluation.....	41

# Présentation

L'Institut catholique de Lille (ICL) est un établissement privé confessionnel d'enseignement supérieur et de recherche créé en 1875 à l'initiative du patronat chrétien local. Cette origine, caractéristique de l'établissement, est un des éléments forts de son identité. Membre de l'Union des Etablissements d'Enseignement Supérieur Catholique (UDESCA), il contribue aux missions de service public de l'enseignement supérieur et de recherche et, à ce titre, est reconnu par l'Etat. En 2010, l'ICL a ainsi signé avec les deux ministères<sup>1</sup> dont relèvent ses activités un contrat quadriennal portant sur la période 2010-2013. C'est dans ce contexte que s'inscrit la première évaluation de cet établissement par l'AERES.

L'ICL est membre fondateur d'une association plus large, la Fédération universitaire et polytechnique de Lille (FUPL), créée en 1973, improprement appelée « Université catholique de Lille » et familièrement dénommée « la Catho ». Cette association, qui compte environ 25 000 étudiants, regroupe à la fois l'ICL avec ses différentes composantes et un ensemble d'une dizaine d'écoles ou d'instituts, historiquement issus du cœur facultaire. La FUPL s'inscrit dans le paysage de l'enseignement supérieur de la région Nord-Pas-de Calais au sein du Pres « Université Lille Nord de France » qui compte actuellement 30 établissements dont les 6 universités publiques régionales. Elle accueille environ 20 % des quelques 130 000 étudiants du Pres.

L'ICL est dirigé par un recteur qui assure également la fonction de président de la FUPL et porte le titre de président-recteur.

De 2010 à 2013, le nombre des étudiants inscrits à l'ICL en formation initiale est de l'ordre de 6 800 dont environ 72 % au niveau L, 23 % au niveau M, 2 % en doctorat d'exercice en médecine, et de 2 à 3 % dans les filières de droit canonique. L'ICL compte à ce jour 24 doctorants. En 2012-2013, 72 % des étudiants sont originaires de lycées privés, 15 % sont boursiers sur critères sociaux et les étudiantes représentent 61 % de l'ensemble des inscrits de l'établissement.

A la rentrée 2013, l'ICL fait état de 7 416 étudiants majoritairement (7 000) répartis entre 6 facultés à dominante disciplinaire d'inégale importance tant en nombre d'étudiants qu'en poids et dynamique économiques :

- la Faculté libre de Droit (FLD) avec 1 786 étudiants dont 218 localisés à Paris et 136 inscrits à l'ESPOL (European School of political et social Sciences), école de sciences politique de création récente au sein de la FLD avec pour vocation l'ouverture à l'Europe ;
- la Faculté libre des Lettres et Sciences humaines (FLSH) - 1402 étudiants ;
- la Faculté libre de Sciences économiques et de Gestion (FLSEG) - 1346 étudiants ;
- la Faculté libre de Médecine et de Maïeutique (FLMM) - 1 246 étudiants dont 113 en Maïeutique ;
- la Faculté de Théologie (FT) - 771 étudiants ;
- la Faculté libre de Sciences et Techniques (FLST) - 449 étudiants.

A ces facultés, il convient d'ajouter l'Institut de Philosophie rattaché au Département d'Éthique, un Institut Universitaire Santé Social (IU2S) et un Institut International, Foi, Art, Catéchèse (IIFAC). Trois écoles sont en convention pédagogique avec l'ICL : l'École supérieure privée d'application des Sciences (ESPAS), l'École de commerce international (ESTICE) et l'ISTC (École en communication). Par ailleurs, la structuration de l'ICL distingue deux entités : d'une part l'ICL-ESR (enseignement supérieur et recherche) regroupant les six facultés dont la faculté de médecine, les instituts et départements mentionnés ci-dessus; d'autre part, l'ICL-santé réunissant six composantes de formation dans le secteur paramédical et une structure hospitalière, le GH-ICL.

En 2012, l'ICL compte 162 enseignants-chercheurs ou enseignants permanents dont 72 % titulaires d'un doctorat ou d'une HDR, et 322 personnels Biatss représentant 301 ETP. Le budget 2011 de l'ICL-ESR s'élève à près de 42,3 M€ dont 64 % de masse salariale.

L'ICL-ESR, bien que dépourvu de personnalité juridique, constitue l'objet de la présente évaluation selon les thèmes suivants : l'émergence d'une politique d'établissement en matière de formation et de recherche ; la structuration des instances de pilotage et de gestion ; les partenariats et la politique de site ; l'environnement pédagogique et la réussite des étudiants.





# La stratégie et la gouvernance

Le diagnostic établi en 2012 avec la nomination d'un nouveau Recteur pour un mandat de cinq ans, dresse un état des lieux qui montre que l'approche par « faculté » qui a prévalu jusque-là a atteint ses limites et constitue un frein à la diffusion de l'innovation pédagogique au sein de l'établissement, à la mutualisation des fonctions supports et à un management intégré de l'établissement. Au total, malgré de nombreux atouts, ce diagnostic met en évidence les risques qui mettent en péril la compétitivité de l'ICL dans un contexte d'internationalisation et de dématérialisation des supports pédagogiques. Il pointe également la difficulté de soutenir le développement de la recherche et, dans une démarche globale de valorisation, le développement de la formation continue et des prestations d'expertises.

## I - Un projet ambitieux

Dans le cadre d'une politique de restructuration concernant l'ensemble des composantes de l'ICL, le plan « Horizon 2020 », voté début 2013, vise à intégrer les facultés dans un ensemble plus transversal et homogène, à investir dans la modernisation de l'offre de formation et des pratiques pédagogiques, et à améliorer l'attractivité nationale et internationale en renforçant les synergies au sein du cœur facultaire. Il s'agit aussi de se doter d'un système d'information performant qui permette de refonder le management de l'ICL, d'établir un dialogue de gestion renforcé et objectivé avec chaque composante, s'appuyant sur un ensemble d'indicateurs partagés à l'échelle de l'établissement.

Le recteur, l'équipe rectorale et le conseil de direction (Codir) qui l'entourent jouent un rôle déterminant pour faire naître, en interne, l'adhésion aux propositions d'orientation stratégiques de l'établissement et au plan « Horizon 2020 » : différenciation par l'innovation, interdisciplinarité, qualité pédagogique et insertion professionnelle des étudiants, préservation des valeurs et de l'éthique qui rassemblent tous les membres de la fédération, développement de la recherche, renforcement du rôle d'acteur économique du territoire et de l'ouverture internationale.

## II - Une organisation interne complexe

### 1 • Un organigramme peu explicite

Sous le régime d'une association sans but lucratif reconnue d'utilité publique, l'ICL est régi par un conseil d'administration (CA) composé d'au moins neuf membres dont trois administrateurs de droit représentant les évêchés de Lille, Cambrai et Arras, les autres membres étant désignés selon un processus de cooptation par ce conseil. En 2013, le CA est doté d'un président et de 4 vice-présidents, et compte 20 membres.

Le cumul de la fonction de recteur de l'ICL avec celle de président de la FUPL assure l'ancrage des stratégies de l'établissement avec celles, plus larges, de la fédération mais, en termes d'évaluation, rend difficile l'identification de la part propre à l'ICL.

Le Recteur est nommé pour cinq ans par le conseil d'administration et doit être agréé par les évêques des trois diocèses de Lille, Arras et Cambrai, avec le *nihil obstat* du Siège Apostolique. L'évolution stratégique proposée par l'actuel recteur depuis 2012 a ainsi conduit à l'élaboration du plan de développement « Horizon 2020 ».

Le CA valide les évolutions qui découlent de ce plan et en assure le suivi. Il veille aux équilibres financiers de l'établissement dans le cadre d'un budget de l'ordre de 40 M€ dont 26 M€ de frais d'inscription en recettes, et où la masse salariale représente 65 % des dépenses. Il n'intervient sur l'offre de formation qu'en termes financiers et non sur les objectifs pédagogiques.

L'organigramme de l'ICL fait apparaître deux présidents-recteurs délégués, l'un notamment aux humanités, l'autre au secteur « santé social » qui, avec le directeur de cabinet, le DGS et le directeur général des relations extérieures et des financements, forment l'équipe du Président-Recteur (EPR). On identifie également deux vice-recteurs délégués, l'un à la recherche, l'autre au secteur santé social, et un certain nombre de doyens délégués : délégué aux affaires académiques, aux relations internationales, aux relations avec la FUPL, aux relations avec le CA,

au Campus, à la Santé. Le conseil de direction (Codir) rassemble autour du recteur l'ensemble des doyens des facultés et le vice-recteur Recherche.

Cet organigramme affiche aussi 11 services communs et des directions fonctionnelles dont on peine à déceler s'ils lui sont spécifiquement dédiés ou bien s'ils sont partagés avec les autres composantes de la Fédération et de quelle façon.

Cette multiplicité de structures et d'acteurs de statuts différents permet difficilement d'identifier les liens hiérarchiques et les circuits de décisions qui guident le fonctionnement global de l'ICL. Il en ressort un sentiment de complexité extrême qu'un regard extérieur à l'institution a bien du mal à appréhender. Ce fonctionnement peut sans doute être analysé comme une volonté du Recteur d'impliquer le plus grand nombre de responsables à la dynamique d'établissement, notamment les doyens. Il gagnerait à être mieux explicité et traduit dans un organigramme plus lisible.

## 2 ● L'articulation avec les entités du secteur hospitalier : ICL-Santé

L'ICL présente la particularité de disposer d'un groupement hospitalier (GH-ICL) constitué de trois établissements hospitaliers (hôpital Saint-Philibert, hôpital Saint Vincent-de-Paul de Lille, clinique Sainte-Marie de Cambrai) ainsi que deux EHPAD, pour un total de près de 885 lits. Il y développe des activités variées, lui permettant d'assurer une formation adéquate en médecine générale et dans un certain nombre de spécialités médicales.

Le GH-ICL appartient presque en totalité à l'ICL et, depuis 2012, il constitue un groupement de coopération sanitaire (GCS) autonome dont le directeur est choisi par cooptation et nommé par le conseil d'administration de l'ICL, se différenciant par-là des structures hospitalières publiques.

Les recrutements du personnel médical sont actés par la commission de coordination hospitalo-universitaire (CCHU) regroupant des représentants de la Faculté libre de Médecine et du GH-ICL. Les stages cliniques de la quatrième à la sixième année d'études ainsi que les enseignants-chercheurs sont entièrement rémunérés par le GH-ICL. Ce mode de gestion minimise le rôle de la CME dans les recrutements, dans la constitution du projet d'établissement et l'orientation de la recherche institutionnelle, le président de la CME ne faisant pas partie du comité directeur du GH-ICL.

Les activités de soins assurées par le GH-ICL concernent certaines spécialités médicales et chirurgicales mais n'intègrent pas d'activités de recours ou de haute spécialisation. Ses activités de formation initiale concernent les étudiants de la Faculté libre de Médecine et de Maïeutique ainsi que les étudiants infirmiers et kinésithérapeutes de l'ICL. Dans ce contexte, les relations de l'ICL avec les autres CH ou CHU passent principalement par la FLM.

## III - L'affirmation de l'identité et la communication

### 1 ● Identité et sentiment d'appartenance

Globalement, l'ICL bénéficie d'une bonne image sans que l'on puisse discerner dans quelle proportion elle tient à son appartenance à « la Catho ».

L'affirmation de son identité est un enjeu non négligeable pour l'ICL. La confusion avec la FUPL et le cloisonnement facultaire, héritages de l'histoire, rendent en effet difficiles le développement d'une identité propre et la maîtrise de la communication. Cette identité propre, de l'avis des étudiants rencontrés, est construite autour des caractéristiques de proximité avec les enseignants, de la qualité des conditions d'études et de l'encadrement pédagogique. La qualité des résultats des préparations aux concours proposées dans les différentes facultés, notamment par la FLD ou la FLMM, concourent à la bonne réputation de l'établissement.

### 2 ● La communication externe : un enjeu majeur

L'efficacité de la communication externe est une priorité dont dépend le développement de l'ICL. Le service de communication revendique la cohérence de la stratégie de communication des facultés sous la marque « les facultés ». Cependant, il n'existe pas aujourd'hui un service de communication unique qui permette de gommer les divergences entre les composantes et de renforcer une politique d'établissement. La communication est cependant coordonnée au sein d'un réseau de chargés de communication, associant les différentes facultés ; les éventuels arbitrages en la matière relèvent du Codir. L'objectif prioritaire demeure, pour tous, le recrutement et l'accueil des étudiants.

### 3 ● La communication interne : à renforcer

Si la communication interne en direction des personnels et des enseignants est coordonnée au niveau de l'ICL, il n'existe pas de stratégie commune pour la communication envers les étudiants, celle-ci relevant de chaque faculté. L'usage du courriel web étudiant permet néanmoins à l'établissement de joindre au besoin ses étudiants. Au regard de ces constats, la stratégie de communication interne apparaît inadaptée aux nouveaux usages en matière d'information et de communication avec, pour effet, une méconnaissance globale de la part des étudiants de l'organisation institutionnelle, du lien entre l'ICL et ses facultés et des grands projets de l'établissement, en dépit d'une satisfaction globale et d'un fort sentiment d'appartenance, tant des étudiants que des anciens diplômés.

## IV - Des partenariats nombreux

Pour mener à bien sa politique, l'ICL bénéficie de nombreux partenariats indispensables tant avec les autres établissements d'enseignement supérieur de l'académie de Lille qu'avec les milieux socioéconomiques régionaux.

Le Nord-Pas-de-Calais compte 6 universités publiques, 24 écoles dont 16 écoles d'ingénieurs, un institut d'études politiques, et un ensemble universitaire privé, la FUPL, auquel appartient l'ICL. Ces établissements font partie de la communauté d'universités et d'établissements (Comue) issue du Pres Université Lille Nord de France, en tant que membre fondateur ou membre associé.

Comme le prévoit la loi du 22 juillet 2013, la Comue travaille à l'organisation du site régional, et ce, en cohérence avec les orientations définies par le schéma régional de l'enseignement supérieur et la recherche. Cette politique de site est construite en forte synergie avec les collectivités territoriales, l'État, le milieu socioéconomique et les organismes de recherche.

### 1 ● Une offre de formation dépendante de nombreuses conventions

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

Dans ce contexte règlementaire, les différentes facultés ont trouvé, de façon dispersée et en fonction de l'accueil qui était réservé à leur demande, des universités avec lesquelles elles ont conventionné. Ainsi, si la plupart des conventions ont été passées avec les universités Lille 1, Lille 2, du Littoral-Côte d'Opale ou d'Artois, les universités partenaires sont parfois plus lointaines, telle l'université Toulouse 1, sollicitée par la Faculté libre de Droit pour la délivrance de licences et de masters relevant du domaine « droit, économie, gestion » à la suite de l'arrêt du conventionnement avec l'université Lille 2. De même, la présidence de jurys rectoraux peut être confiée à un professeur exerçant hors académie, comme c'est le cas pour les diplômes de psychologie, par exemple.

La présence de la Fédération dans la Comue de la région Nord-Pas-de-Calais est une opportunité pour l'ICL d'établir un dialogue avec les établissements partenaires en matière de délivrance des diplômes. La Comue se propose d'établir une carte des formations sur l'ensemble de l'Académie intégrant les diplômes de la FUPL. Dans ce cadre, il est concevable que des parcours de formation articulés avec ceux existant dans les universités soient délivrés par l'ICL. Cette démarche commune suppose néanmoins que les critères requis soient partagés par les différents partenaires. Il serait souhaitable que, *in fine*, l'ICL supprime les conventionnements extérieurs à la Comue

### 2 ● Les collectivités territoriales

La région Nord-Pas-de-Calais, tout comme la communauté urbaine de Lille « Lille Métropole », ont une stratégie qui implique totalement l'ensemble FUPL. Cet ensemble, qui représente environ 16 % des effectifs étudiants régionaux, ne saurait en effet être ignoré et son implication au plan local le valorise fortement aux yeux des élus. Cette politique est marquée par la volonté de ne pas faire de distinction entre enseignement supérieur public et privé, même si le modèle économique propre à l'ICL rend l'établissement particulièrement sensible aux soutiens financiers extérieurs, qu'il s'agisse de subventions institutionnelles ou de mécénat. En appui à sa politique, la région insiste sur la bonne capacité de l'ICL à insérer ses étudiants dans l'emploi.

La subvention de fonctionnement de Lille Métropole à la FUPL (soutien à la recherche), instituée en 2011, représente 350 k€ en 2013. Elle est utilisée pour financer des thèses, et soutenir l'organisation de colloques et différents projets tel le projet « Humanité » (cf. *infra*).

En matière d'investissement, Lille-Métropole soutient en particulier les projets labellisés Programme d'investissements d'avenir (PIA), porteurs d'innovation. La FUPL a ainsi été dotée de 1,5 M€ au titre du projet Adicode (Ateliers de l'innovation et du co-design), seul à avoir été sélectionné dans le cadre de l'appel à projets Idefi

pour le Nord-Pas-de-Calais et bénéficiaire d'une dotation globale de 5 M€. Ce projet pluridisciplinaire vise à réunir étudiants de masters, chercheurs et enseignants chercheurs de disciplines différentes au sein d'un espace commun abritant des ressources dédiées pour développer les capacités collectives à faire naître ou à accélérer les processus d'innovation. Il inclut la construction de deux bâtiments dont un pôle d'excellence économique dédié aux technologies de l'information et de la communication - Euratechnologie - réunissant sur la métropole lilloise enseignement supérieur, recherche et acteurs économiques. L'objectif est, à terme, d'accompagner annuellement une centaine de projets innovants, en lien privilégié avec les pôles de compétitivité.

Dans le domaine de la santé, l'ICL commence également à utiliser le « codesign » Adicode pour le projet Humanité, développé à Lomme-Captinghem, à la périphérie de Lille. Les ateliers d'Humanité regroupent des activités à forte dominante médico-sociale et ont débuté en 2013<sup>2</sup>. Outre celui de Lille Métropole, le projet Adicode reçoit aussi un soutien important du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, sur sa dimension recherche, au travers de fonds Feder. Lille Métropole et la région, à hauteur de 25 % du total des investissements, participent également au plan campus de rénovation des bâtiments. Les aides financières de la région sont régies par des conventions pluriannuelles (cinq ans), dont la prochaine portera sur la période 2015-2020. La FULPL et l'ICL sont enfin accompagnés financièrement par la chambre de commerce et d'industrie du Grand Lille.

## V - Une politique de la qualité en construction

La démarche qualité est née dans le cadre du « groupement des services universitaires » (GSU) de la fédération et de l'entretien du parc informatique sans qu'une politique concertée entre les facultés n'ait été jusqu'à formalisée et élargie au sein de l'ICL.

Encore dépourvu d'un système d'information global, l'ICL n'est pas en mesure de recueillir les indicateurs de suivi de son activité, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de ses performances, sauf à agglomérer des indicateurs élaborés dans les facultés selon des méthodologies différentes. Pourtant, la culture de la qualité s'y développe sous l'impulsion du recteur et du service qualité de l'établissement, et à l'initiative d'un nombre croissant de facultés.

Des enquêtes d'évaluation des formations et des enseignements sont conduites au sein des six facultés à leur initiative, avec les finalités et des méthodologies très disparates cependant (cf. politique de formation).

Des enquêtes de satisfaction sur le fonctionnement de l'établissement réalisées en ligne auprès des étudiants à l'échelle de l'ICL permettent d'afficher un taux de satisfaction global de plus de 70 % pour un taux de réponse de l'ordre de 20 % (2009) à 50 % (2013), un indicateur important dans la stratégie de communication de l'ICL.

S'il n'existe pas de dynamique commune au niveau des processus de management de la qualité et si, au niveau central, les moyens humains paraissent insuffisants pour renforcer la cohérence de la démarche, chaque composante semble avoir conscience qu'il est fondamental de donner un sens à l'évaluation pour en assurer la pérennité, la fiabilité et l'utilité aux yeux des usagers.

---

<sup>2</sup> Les ateliers d'Humanité prennent comme terrain d'observation et d'application l'ensemble d'un quartier, envisagé comme un laboratoire vivant (« living lab »), pour creuser des pistes d'innovation portant tant sur l'amélioration de la façon dont fonctionne le « vivre ensemble » dans un environnement où se côtoient des personnes aux caractéristiques socioculturelles variées, que sur les réponses innovantes qui peuvent être apportées aux difficultés rencontrées dans leurs vie quotidienne par des personnes dépendantes.

# La recherche et la formation



## I - La politique de formation initiale et continue

L'ICL se présente avec, en 2012, un effectif de 162 enseignants permanents et 1 228 enseignants vacataires qui assurent ensemble près de 119 000 heures d'enseignement (*heures ne face-à-face avec les étudiants*) dont seulement 27,3 % par les enseignants permanents, taux d'encadrement encore éloigné de l'objectif du contrat d'établissement qui est de 35 à 40 %.

La diminution du nombre des étudiants inscrits dans les facultés, constatée en 2012, est vue comme le résultat du fonctionnement historique de l'ICL où des écoles autonomes, nées des projets pédagogiques portés par les facultés, s'inscrivent en concurrence avec ces dernières, au risque de « vider » le pôle facultaire.

Le plan « Horizon 2020 » propose un changement d'orientation qui vise à renforcer ce pôle en dotant l'ensemble d'une marque unique - « les facultés » - les réunissant sous une identité commune forte qui leur permette de se différencier d'autres offres de formation, tout en préservant le patrimoine que représente chacune. Dans ce contexte, les facultés restent autonomes mais sont invitées à faire de l'innovation pédagogique l'élément principal de leur différenciation. À noter que les 7 416 étudiants dont fait état l'ICL en 2013-2014 représentent un accroissement des effectifs de près de 5,4 % par rapport à 2012-2013.

- 1 • L'exercice de l'autonomie dans les facultés : des pratiques disparates

### La politique de recrutement

Dans la mesure où les facultés assurent le financement de leurs enseignants sur les ressources qu'elles génèrent, elles sont libres de conduire une politique de recrutement qui dépend des capacités financières de chacune d'entre elles. Ces dispositions leur permettent notamment d'ajuster les profils des postes ouverts au recrutement afin de renforcer le lien entre l'offre de formation dont elles ont la maîtrise et la recherche. En revanche, cette liberté rend plus complexe l'organisation de la recherche à l'échelle de l'ICL dont la « balkanisation » qui en résulte nuit à la lisibilité (cf. politique de recherche).

### La formation continue : un projet de guichet unique

Chaque faculté développe une offre de formation continue selon ses relations avec les milieux socioéconomiques, les besoins du marché et ses ressources. Depuis 2012, une politique d'harmonisation des pratiques administratives et comptables se met en place sous l'égide d'ICL-entreprise, structure dédiée notamment à la conception et à la réalisation de formation sur mesure à la demande de partenaires extérieurs ou de l'établissement. Sans aller pour l'heure jusqu'à la mutualisation des moyens dispersés dans les composantes, un catalogue commun est en cours d'élaboration pour afficher l'offre de formation continue de l'ICL dans son ensemble. Le bilan 2011 fait état d'un chiffre d'affaires global de l'ordre de 1,2 M€ et de l'accueil de 1 100 stagiaires dont le financement relève pour près de 80 % des employeurs. La pratique des cours en ligne, encouragée par l'ICL, doit également permettre à terme de développer la formation continue.

### La démarche qualité : en progrès

Des enquêtes d'évaluation des formations et des enseignements sont conduites au sein des six facultés, à leur initiative, avec des finalités et des méthodologies très disparates, qu'il s'agisse du rythme des enquêtes, de la conception des questionnaires, de la diffusion des résultats ou de l'usage qui en est fait.

La FLST a été précurseur en matière de démarche qualité, la FLD récemment certifiée ISO 9001 se montre particulièrement volontariste en matière d'évaluation et, à la FLMM, le processus d'évaluation de la formation est intégralement assuré par l'association des étudiants. Toutes les composantes affirment que ces évaluations ont un impact sur l'évolution des formations, sans préciser les mesures correctives qu'elles engendrent et sans que ces mesures soient nécessairement perçues par les étudiants, comme certains en témoignent. La disparité des pratiques interdit en outre toute comparaison d'une année à l'autre ou d'une faculté à l'autre.

## 2 ● Un cœur facultaire en cours de restructuration : une nécessité

Il est difficile d'apprécier les effets d'un processus qui en est encore à ces débuts, et où l'organisation en facultés thématiques est considérée comme permettant seule d'identifier les compétences attendues par les milieux économiques concernés et de construire une offre de formation en conséquence.

Toutefois, pour des raisons économiques notamment, le périmètre du cœur facultaire est entré dans une phase de restructuration avec la fusion programmée de la FLST et de la FLSEG qui offre l'opportunité de développer des cursus associant les sciences économiques aux formations scientifiques, de mieux préparer les étudiants aux concours d'entrée dans certaines écoles, et de proposer des doubles cursus.

De même, l'entité Clarife, Centre de langues et interculturel de l'ICL, doit rejoindre la FLSH pour assurer une meilleure proximité avec le pôle « langues » tout en alimentant le budget de cette faculté en tant qu'unité de service chargée de développer la pratique des langues en formation initiale et continue.

## 3 ● Une offre de formation riche et variée

L'ICL présente une palette de formations riche et variée qui paraît adaptée aux attentes des milieux socioéconomiques locaux et des familles.

Les facultés ont la maîtrise de leur offre de formation, fixent les critères de sélection des étudiants et le montant des frais d'inscription qui leur sont demandés après validation par le CA de l'ICL. Même si elles affichent des valeurs communes, les facultés ont leur propre culture.

Le bilan de l'offre de formation fait état de 15 mentions de licence couvrant globalement 34 parcours de formation ou spécialités, 25 mentions de master couvrant 28 parcours, 8 spécialités de licences professionnelles auxquels s'ajoutent les deux diplômes d'État relevant de la FLMM, les diplômes spécifiques à la faculté de théologie et les six masters « métiers de l'enseignement » proposés par la FLSEG, la FLST et l'institut de formation pédagogique (IFP), soit globalement 80 parcours de formation hors santé.

Sur l'ensemble des diplômes délivrés par l'ICL, 18 font appel à un jury rectoral. C'est notamment le cas des six masters « métiers de l'enseignement ». À noter l'existence de licences professionnelles proposées par l'ICL, soumises à l'évaluation de l'AERES par le recteur d'académie avant d'être délivrées sous couvert d'un jury rectoral, et mises en œuvre dans des lycées privés de l'académie sans que, ni la dimension universitaire, ni la participation à la formation d'intervenants issus du monde professionnel n'apparaissent clairement. Ces LP ont été jugées sévèrement par les comités d'évaluation de l'AERES et semblent plus une 3<sup>e</sup> année proposée dans le prolongement des BTS locaux qu'une formation ouverte à un public mixte, titulaire d'un diplôme à bac + 2.

Les restructurations en cours sont plus vécues comme des nécessités économiques que comme une opportunité de construire une offre de formation renouvelée. Leur mise en œuvre dans le cadre de conventions avec un établissement public pose d'ailleurs quelques problèmes pour la délivrance des diplômes et impose une vigilance accrue pour intégrer les évolutions intervenues dans les parcours de formation relevant de mentions identiques, que ces évolutions soient le fait de l'établissement partenaire lors du processus d'habilitation ou de l'ICL. Un doyen délégué et un comité des affaires académiques veillent au décloisonnement et à l'harmonisation des pratiques entre les facultés ainsi qu'à la conformité des formations avec les diplômes nationaux délivrés par l'ICL.

Le cloisonnement des formations et des structures encore à l'œuvre ne permet pas ou très peu d'associer des enseignements de disciplines différentes mais néanmoins complémentaires. La volonté politique d'offrir des enseignements transversaux contribuant à la formation humaine des étudiants délivrée au sein des facultés est portée par le président-recteur délégué aux humanités qui veille à la bonne exécution de la mission éducative de l'établissement en matière de citoyenneté, d'ouverture culturelle et religieuse dont l'ICL fait une spécificité. Dans ce cadre, des modules d'ouverture sont proposés aux étudiants et intégrés dans les cursus par le biais de crédits ECTS selon des modalités propres à chaque formation. Ces modules sont notamment proposés par l'institut de philosophie et la faculté de théologie, et suivis par environ 300 étudiants. D'une façon générale cependant, cette politique volontariste se heurte aux limites de l'intérêt qu'elle suscite chez les étudiants.

## 4 ● Une offre de formation médicale de qualité reconnue

L'Institut catholique de Lille est le seul établissement d'enseignement supérieur privé français possédant une faculté de médecine reconnue par l'État. Une convention, passée avec l'Université Lille 2, conditionne le déroulement des études à la faculté libre de médecine qui assure la formation médicale en toute autonomie mais ne délivre ses diplômes que sous la tutelle de cette université, y compris pour la première année commune des études de santé (PACES) où l'examen final est placé sous son contrôle.

En 2013-2014, l'effectif de la FLMM est de 1 132 étudiants en médecine, dont 44 % en 1<sup>ère</sup> année (PACES), et de 113 en maïeutique. Un *numerus clausus* de 104 a été attribué aux études médicales, 29 à la maïeutique, 10 à la pharmacie et 2 à l'odontologie, et 14 pour la kinésithérapie. Seules les études de médecine et de maïeutique peuvent être poursuivies à l'ICL au-delà de la première année tandis que les étudiants de l'ICL admis en 2<sup>ème</sup> année dans les filières de pharmacie et d'odontologie sont accueillis à l'université de Lille 2.

L'ICL a instauré une sélection à l'entrée du PACES tant sur dossier que par entretien qui induit un taux de réussite à l'examen élevé. Une prise en charge des étudiants est assurée par une remise à niveau en début d'année et par un accompagnement en cours d'année. Par ailleurs, une année préparatoire aux études médicales a été mise en place en 2013 à l'ICL qui a accueilli 14 inscrits.

La réorientation vers d'autres filières de formation est assurée, en fin de premier semestre, à hauteur de 5 % des effectifs, en cohérence avec le processus de sélection à l'inscription ou en fin de second semestre, essentiellement vers les facultés de droit ou des sciences et techniques, ainsi que vers des écoles d'ingénieurs, ESPAS (application des sciences) ou la business school IESEG, membres de la FUPL. Le redoublement est autorisé sur la base de 2,5 fois le *numerus clausus* total, soit jusqu'à un classement de 363<sup>e</sup> au tronc commun et concerne, dans les faits, 150 à 160 étudiants.

Les enseignements sont assurés par des enseignants de l'ICL (32 professeurs, 20 maîtres de conférences, 50 chefs de clinique) et des médecins généralistes. Les stages hospitaliers sont, pour l'essentiel, effectués dans les établissements hospitaliers privés du GH-ICL (cf. *supra*). Cependant, une soixantaine des stages ont été effectués à l'étranger par des étudiants de la FLMM en 2012-2013.

Les stages cliniques sont effectués dès la première année d'études médicales dans les établissements hospitaliers du GH-ICL pour 90 %. Ces établissements accueillent aussi des étudiants en spécialisation de troisième cycle issus des épreuves classantes nationales (ECN), préférentiellement en médecine générale, mais aussi dans certaines spécialités telles que la neurologie, la pneumologie, la dermatologie, la cardiologie, la psychiatrie ou la médecine interne. Le partenariat avec l'université Lille 2 permet l'accès à la formation à d'autres spécialités médicales dans les services du CHU de Lille. Les postes d'internes affectés à Lille intègrent la formation dans les services du GH-ICL et sont gérés par l'université Lille 2. En matière de politique de recrutement, l'objectif du GH-ICL consiste à s'éloigner de pratiques trop endogames et à élargir son champ de spécialisation.

Les résultats aux épreuves classantes nationales qui sanctionnent la sixième année des études médicales placent la FLMM au bon niveau national de 18<sup>e</sup> sur 39 selon les critères de classement des facultés de médecine en usage ; ils donnent accès à des choix de spécialités autres que la médecine générale, en interne ou dans le cadre du partenariat avec l'université Lille 2 et le CHU pour les spécialités absentes du GH-ICL.

Le partenariat avec l'université Lille 2, la qualité de la prise en charge des étudiants par la FLMM et le GH-ICL ainsi qu'au CHU, le passage par des concours nationaux (ECN), sont garants d'un bon niveau national de la formation médicale à l'ICL.

A noter que le pôle santé de « la Catho » intègre également un ensemble d'écoles ou instituts de formation en santé : Institut de communication médicale (ICM) ; Institut de formation en masso-kinésithérapie (IKMK) ; Institut de formation en pédicurie-podologie (IFPP) ; Institut de formation en santé (IF Santé) ; Institut social de Lille (ISL) ; Institut universitaire Santé Social (IU2S).

#### 5 ● L'innovation pédagogique, ciment d'un ensemble facultaire éclaté

Le constat fait en 2012 que l'approche par faculté est un frein au développement de formations multidisciplinaires et à la modernisation de l'offre de formation dans sa forme et dans son contenu, a conduit l'équipe de direction à faire de l'innovation pédagogique un axe majeur de la politique de l'ICL dans le cadre du plan « Horizon 2020 ».

Un laboratoire d'innovation pédagogique (LIP) a été créé pour constituer une plateforme d'innovation de type collaboratif, ouverte aux enseignants. Un comité de pilotage, instauré à l'échelle de la FUPL, examine les projets innovants et les accompagne. Parallèlement, des séminaires sont organisés pour faciliter les échanges d'expériences et pour assurer, à grande échelle, le déploiement de ces évolutions. Des restructurations de locaux accompagnent cette démarche pour constituer des espaces pédagogiques collaboratifs qui sont mis à la disposition des composantes.

La volonté politique de l'ICL de se différencier par abandon progressif des enseignements traditionnels aujourd'hui majoritaires, met en évidence, une fois encore, les disparités entre les facultés. La FLMM est pionnière avec l'organisation des examens de DCEM2 sur tablette numérique en 2013 et la réforme numérique de l'internat de médecine prévue pour 2016.

Le dispositif « Icampus » constitue pour les étudiants un point d'accès à l'information et aux ressources pédagogiques à partir duquel ils peuvent être redirigés vers d'autres services informatiques. Pour développer ces nouvelles pratiques, une densification des connexions Wifi est prévue en 2014.

La pratique des « cours inversés » ou « *pre reading* » a été mise en place dans certaines facultés telles la FLD et la FLSEG mais elle est loin d'être généralisée et repose sur la bonne volonté d'enseignants pionniers. À la rentrée 2014, la FLD propose une nouvelle répartition des cours et des travaux dirigés, mettant en œuvre le principe « *one week, one course* » pratiqué par certaines universités américaines. Le caractère récent de ces innovations ne permet pas d'en mesurer l'impact.

## II- La politique de recherche

### 1 • Structuration et gouvernance : l'objectif d'une visibilité accrue

La structuration de la recherche s'est organisée tardivement, tant au niveau de l'ICL que de la fédération. La volonté d'accroître la visibilité internationale de l'établissement et de renforcer l'offre de formation, au niveau master notamment, a été le moteur d'une politique amorcée en 2007. Les intrications entre ICL et fédération sont fortes et il n'est pas toujours aisé de distinguer la part de chaque structure.

Cette politique s'est traduite par la création d'un poste de vice-président de la fédération qui est en plus devenu en 2009 vice-recteur recherche de l'ICL. Au conseil de recherche existant, chargé de l'évaluation des programmes et de l'affectation des moyens sur fonds propres de l'établissement, s'est ajouté un conseil scientifique (CS) propre à l'ICL en 2007.

#### L'ICL-ESR et les facultés

Au sein de l'ICL-ESR, l'activité de recherche est à la charge de chacune des facultés, tant pour les ressources humaines que pour les moyens matériels. Les projets scientifiques et les thématiques développées relèvent également de chaque faculté, sous la responsabilité du doyen. Cette organisation historique, propice à la balkanisation des moyens et des projets de recherche, a fait l'objet d'une restructuration au cours des années récentes. Outre la création des instances de coordination citées ci-dessus, cette restructuration s'est traduite par la création d'instituts et de structures de recherche à projet transversaux divers et variés, d'une plateforme d'innovation pédagogique qui relève peut-être davantage de la pédagogie que de la recherche. Il reste à faire en sorte que toutes ces structures de coordination constituent plus un gain d'efficacité de la recherche qu'une dispersion chronophage des moyens humains.

Le CS réunit sept à neuf enseignants-chercheurs ou chercheurs proposés par les doyens des facultés mais ne comporte pas de personnalités extérieures. Son but affiché est d'améliorer la coordination et d'optimiser l'utilisation des moyens dédiés à la recherche. En réalité, il intervient principalement pour donner un avis sur le recrutement des enseignants-chercheurs plutôt sur la base de besoins pédagogiques des facultés, qu'en fonction des projets de recherche des candidats. L'avis du CS n'est d'ailleurs que consultatif, la décision de recrutement incombant exclusivement aux doyens.

Le CS n'intervient ni dans les affectations budgétaires aux équipes de recherche ni dans la définition des projets de recherche. Il est consulté sur la « pertinence des thématiques de recherche des équipes, leur structuration, leurs synergies et leurs liens avec d'autres équipes et, plus généralement, sur la politique de recherche de l'ICL-ESR ». Pourtant, il apparaît que chaque faculté définit sa propre politique de recherche. Autrement dit, le CS n'est ni initiateur, ni porteur d'une politique scientifique propre de l'ICL.

#### L'ICL-santé et la recherche clinique

La direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI) gère la recherche clinique du GH-ICL (cf. *supra*) et un centre de recherche clinique (CRC) créé depuis 2 ans. La coordination avec la faculté de médecine est assurée par le comité de pilotage de la recherche médicale (COPIRM). Celui-ci assure en outre la politique de développement des thèses d'université, en proposant une décharge de ses activités hospitalières de deux ans à tout enseignant-chercheur contractuel engagé dans une thèse.

Le GH-ICL reçoit une dotation financière du Ministère chargé de la santé au titre des MERRI (missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation). Actuellement, il participe à plusieurs projets hospitaliers de recherche clinique (PHRC) nationaux et assure la coordination de deux d'entre eux (PHRC 2010 et N2013).

Conscient de l'augmentation de la part variable des MERRI - attribuée à partir d'indicateurs de performance - le GH-ICL exprime la nécessité de développer sa recherche clinique en interne ou en relation avec d'autres



établissements hospitaliers. Il manque pourtant un développement en recherche translationnelle, conséquence d'un déficit en recherche fondamentale à l'ICL. Remédier à cette carence supposerait notamment une politique de recrutement du personnel cohérente avec les axes de développement retenus, et le renforcement des relations institutionnelles de l'établissement avec les CHU voisins.

### Structuration de la recherche

Les différentes facultés affichent des structures de recherche permettant à leurs enseignants-chercheurs d'y développer leurs activités, tel le "laboratoire pluridisciplinaire de recherche en sciences de l'homme et de la société" dépendant de la FLSH ou le "laboratoire écologie et biodiversité" de la FLST. En fait, ces structures n'ont que peu permis jusque-là de développer des projets structurés et n'apportent pas vraiment de lisibilité à la recherche de l'ICL.

Plusieurs laboratoires se définissent comme des structures ou plateformes favorisant une recherche participative et collaborative entre chercheurs, professionnels de la vie civile et usagers, présentées comme des facteurs d'innovation sociale. Appartiennent à cette catégorie le laboratoire HADEPAS (handicap, autonomie et développement de la participation sociale) qui regroupe psychologues, sociologues et spécialistes des sciences de la communication, et travaille en collaboration avec le GH-ICL et le projet Humanité ; le LIP (Laboratoire d'innovation pédagogique) qui déclare des collaborations avec de nombreux établissements de la fédération ; le CRESGE (Centre de recherches économiques, sociologiques et de gestion) qui déploie son activité dans les domaines sanitaire et social. S'y ajoute l'IDDR (Institut du développement durable et responsable) qui rassemble des enseignants-chercheurs dans différentes disciplines, coordonne la formation, la recherche et des études au service de la société, favorisant le développement de partenariats avec les collectivités, les institutions et les entreprises.

Le LITCHI (laboratoire des nouvelles interactions humaines et innovantes), entité nouvelle au niveau de la FUPL, dont la vocation vise à rendre manifestes des dynamiques de recherche et d'action émergentes, repose sur trois piliers : l'innovation pédagogique, l'innovation sociale et l'innovation par les usages. L'ICL participe plus spécifiquement aux deux premiers piliers, l'innovation pédagogique à travers un laboratoire d'innovation pédagogique (LIP) et l'innovation sociale à travers l'unité de recherche HaDePas et les ateliers d'Humanité. En l'absence d'une période d'activité suffisamment longue, la question de savoir comment l'entité LITCHI pourra permettre l'émergence de vrais projets de recherche reste posée.

Un seul laboratoire est aujourd'hui labellisé par un organisme national de recherche, le LEM (Laboratoire Lille économie et management), unité mixte de recherche (UMR 8179) de l'université Lille 1 associant l'ICL, l'IESEG et le CNRS. Cette structure, créée en 2006, regroupe une centaine de chercheurs et enseignants-chercheurs dont huit de l'ICL, et autant d'allocataires et doctorants.

Deux laboratoires ont récemment sollicité une évaluation de l'AERES afin de faire reconnaître leurs projets : le C3RD (Centre de recherche sur les relations entre le risque et le droit) issu de la faculté de droit, et le département d'éthique, de tutelle multi-facultaire. Cette évaluation reconnaît l'importance des moyens humains et matériels qui leur sont affectés, le dynamisme de leurs équipes mais relève une fragmentation des forces favorisant davantage une dispersion des activités de recherche qu'une politique de la recherche privilégiant des axes clairement définis et identifiables. Ces structures devront établir des projets scientifiques plus cohérents, affirmer une stratégie de regroupement des moyens autour de ceux-ci et éviter toute dispersion rendant l'évolution du projet illisible.

La recherche médicale est structurée autour de la FLMM et du GH-ICL (cf. supra). Si des projets de recherche clinique y sont développés, la recherche fondamentale ou translationnelle en est un parent pauvre. Un seul laboratoire est associé à cette entité médicale, l'unité du traitement des signaux biomédicaux, rattachée au Laboratoire d'automatique, de mécanique et d'informatique industrielle et humaine (LAMIH - UMR CNRS 8201) de l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis.

## 2 ● Les moyens de la recherche

Le financement de la recherche fait majoritairement appel aux fonds propres de l'établissement issus des frais d'inscription, à quelques mécénats privés et industriels près, ainsi qu'à des subventions de la métropole lilloise, essentiellement ciblées sur le projet de développement sociétal « Humanité ».

Le CS de l'ICL n'est pas décisionnaire des attributions budgétaires au titre de la recherche. Ces financements qui restent modestes, sont distribués aux équipes de façon peu compatible avec l'émergence d'une politique de recherche dynamique, sans véritable évaluation des activités de recherche qui y sont menées. Seule une reconnaissance officielle et une labellisation serait le garant de dotations pérennes permettant d'inscrire ces équipes dans la durée.

Les ressources humaines affectées à la recherche sont constituées d'enseignants-chercheurs, aux trois quarts titulaires d'un doctorat (29 professeurs, 95 maîtres de conférences, 13 maîtres-assistants) et des doctorants (21 assistants-doctorants) relevant de l'ICL. Tous sont d'abord des enseignants dans leurs facultés d'affectation, assumant une charge d'enseignement statutairement fixée à 240 heures par année. Ils effectuent en outre des activités collectives et/ou administratives diverses. Pour chacun, la charge d'enseignement se réfère à la faculté d'affectation et est évaluée sur la base de coefficients établis par l'établissement pour chaque type d'enseignements. L'établissement évalue à 40 % de leur temps de travail la part de leur activité consacrée à la recherche. L'ICL estime à 36 ETP son potentiel humain de recherche permanent sans qu'il ait été possible d'en déterminer la composition précise. Quelques bourses doctorales sont attribuées par la région Nord-Pas-de-Calais. Des postes de chercheurs sont affectés à la seule unité labellisée par le CNRS, le LEM.

La faiblesse de l'activité de recherche apparaît liée, en particulier, à la difficulté de construire des projets et, probablement aussi, à la multiplicité de structures diverses qui diluent la disponibilité des personnes plus qu'elles ne les concentrent sur quelques projets structurants et rassembleurs. Il semble que les compétences en recherche ne soient pas un critère majeur de recrutement ou d'évolution des carrières des enseignants-chercheurs de l'ICL. S'il souhaite développer une activité de recherche lisible et pérenne, l'établissement aurait intérêt à valoriser convenablement ceux d'entre eux qui sont déjà engagés dans des thématiques prioritaires et y ont trouvé un minimum de reconnaissance, évitant qu'ils ne cherchent hors de l'établissement une structure plus conforme à leurs attentes

La volonté de transversalité de la recherche à l'ICL répond à la « stratégie de différenciation » de l'établissement. Elle se traduit par des regroupements d'enseignants-chercheurs de plusieurs facultés sans que l'on perçoive clairement si, ce faisant, les facultés développent une politique scientifique bien caractérisée au-delà du développement de leur dimension interdisciplinaire. Cette démarche associe également des écoles d'ingénieurs hors ICL mais constitutives de la fédération. Les activités de recherche de certains enseignants-chercheurs<sup>3</sup> se développent donc en collaboration ou dans les laboratoires d'universités publiques lilloises ou extérieures à la région ce qui renforce encore l'analyse largement partagée sur la faiblesse de la recherche à l'ICL.

Dans ce contexte qui exclut la possibilité pour l'ICL de disposer d'une école doctorale propre, tout doctorant, doit intégrer une école doctorale publique, soit régionale (à 90 %), soit extérieure à la région. Cette situation favorise les collaborations extérieures mais il est nécessaire de mieux cibler et formaliser les partenariats avec ces écoles afin de ne pas fragiliser la lisibilité de l'activité de recherche de l'établissement.

### 3 ● Une politique de valorisation fondée sur la transdisciplinarité

L'ICL n'a pas développé de structure de valorisation propre, mais adhère à la SATT Nord au titre de son appartenance à la fédération. Par ailleurs, depuis sa création, l'ICL entretient des partenariats privilégiés avec les entreprises régionales et s'attache à conserver le soutien du patronat local.

Par leurs activités d'études et d'expertises, les structures pluridisciplinaires et transversales identifiées ci-dessus offrent un potentiel d'innovation que l'on peut apparenter à une démarche de valorisation des compétences de l'établissement et qui s'exerce dans le cadre des différents partenariats avec les milieux socioéconomiques déjà décrits (cf. *supra*)

Certains doctorants, tous inscrits dans les ED extérieures à l'ICL, se retrouvent dans une école des doctorants (ED2), lieu de rencontre et de valorisation de leurs travaux. Dans le prolongement de cette école, l'ICL met en perspective la création d'un « *career center* » proposant des stages aux étudiants.

Un « plateau-projet Horizon 2020 » transversal, associant toutes les facultés, se veut force de propositions dans des domaines allant du domaine du numérique à des préoccupations sociétales, de la maturation de projets innovants à l'incubation d'entreprises, dont les projets Adicode et Humanité semblent les plus aboutis. Ces projets ont à la fois un rôle de formation pour les étudiants qui y sont associés et constituent des expérimentations grandeur nature des préoccupations de l'établissement : ancrage dans le développement économique local, intégration de valeurs humaines dans la vie de la cité, éthique de vie et éthique sociale.

---

<sup>3</sup> Le comité n'a pu en identifier le nombre exact

#### 4 ● Un bilan nuancé

Fin 2012, une démarche participative, intitulée « chantier recherche », a été initiée pour repenser la politique de la recherche de l'établissement, ce dernier ayant pris conscience de la nécessité de reconsidérer sa politique dans ce domaine.

Les efforts déployés depuis, se sont plus attachés à proposer des restructurations qu'à renforcer des équipes existantes ou à développer une politique d'émergence de nouveaux projets. La création d'un poste de vice-recteur à la recherche et la mise en place d'un CS n'ont pas suffi, jusque-là, à porter une vraie politique de recherche.

Faire monter en puissance la recherche à l'ICL nécessite d'aller plus loin qu'une prise de conscience de la faiblesse de celle-ci. Il sera nécessaire de trouver les leviers d'une appropriation par les acteurs de la recherche, plaçant cette activité comme une mission aussi importante que l'enseignement. Par ailleurs, il faudrait que l'ICL porte une politique de projets structurants et rassembleurs, ciblant un nombre de thématiques cohérent avec les forces de l'établissement et s'appuyant sur des porteurs motivés, capables de développer des partenariats en interne ou dans le cadre d'une politique de site, et sur une politique budgétaire efficace pour soutenir ces projets de façon durable.

Cette évolution suppose également de s'appuyer sur une politique d'évaluation des projets, des structures et des acteurs de la recherche. L'établissement a besoin de définir et de mettre en place des indicateurs de l'activité de recherche au même titre qu'il définit des indicateurs de l'activité de formation.

### III - La documentation

Historiquement, chaque entité de l'ICL s'est dotée d'une bibliothèque, lieu de dépôt de livres. En 2007, la bibliothèque universitaire Vauban (BUV) est créée par fusion successive des 13 bibliothèques spécialisées. Cette bibliothèque centrale a eu pour premier objectif d'offrir à l'ICL un catalogue informatisé unique (400 000 documents) dont les données sont localisées dans le système universitaire de documentation (SUDOC) et consultables depuis deux portails documentaires, la bibliothèque numérique en réseau (BNR) et le portail documentaire de l'UDESCA, Origène, qui permet notamment une gestion collective des revues en théologie.

Quelques bibliothèques d'école continuent à exister, à la fois pour assurer la proximité avec les étudiants mais aussi pour compléter les heures d'accessibilité de la BUV dont l'amplitude des horaires d'ouverture, de 9h à 19h30 du lundi au vendredi et de 9h à 13h le samedi, est jugée insuffisante par les usagers.

La BNR permet l'accès aux revues en ligne après authentification par l'intermédiaire d'une carte électronique. Cette authentification permet à la fois d'avoir une offre adaptée aux différents publics et de mettre en place des indicateurs d'usage, utiles aux financements des ressources électroniques grâce à une clef de répartition entre les composantes. Les abonnements sont centralisés pour profiter d'une négociation avec les éditeurs dans le cadre du consortium Couperin. Il est prévu de revoir l'accès aux ressources en prenant appui sur un annuaire, qui n'est pas encore constitué, lié à la mise en place d'un système d'information en cours d'élaboration.

Les usagers rencontrés ont exprimé le souhait d'alliances avec des universités publiques pour l'accès à des ressources documentaires parfois plus fournies. L'ICL ne semble pas avoir de conventions externes (hors FUPL) à ce sujet. Pourtant, l'établissement y gagnerait en offre aux étudiants et aux chercheurs, compte tenu des coûts d'abonnements aux bases de données et revues spécialisées.

La BNR mène également une politique de numérisation de ses fonds spécifiques en répondant à des appels à projets nationaux ce qui lui permet de valoriser son patrimoine scientifique.

Il faut également noter la forte implication de la BNR dans l'utilisation des ressources documentaires (papier ou électroniques) et le renouvellement des méthodes pédagogiques. Ainsi, 20 h de tutorat en bibliothèque sont proposées en master dans le cadre d'un enseignement inversé, et un bureau de recherche bibliographique a été créé.

Depuis 2013, un rapprochement est étudié en vue de doter la Fédération d'une unique structure chargée de la gestion de la BUV et de la BNR sur le modèle des services communs de documentation (SCD) des universités, qu'il convient d'encourager.



# La réussite des étudiants

La démocratie étudiante n'a pas de réalité à l'échelle de l'ICL, dont les statuts ne prévoient pas de représentation des étudiants dans les instances décisionnelles de l'établissement. Le dialogue avec les étudiants se réalise essentiellement dans les facultés, par le biais de délégués de promotion, selon des modalités qui diffèrent de l'une à l'autre. La fréquentation des événements visant à mieux impliquer les étudiants à la vie de l'ICL se révèle en général peu élevée. Parallèlement, ceux-ci se disent mal informés des projets et peu écoutés, constat qui renforce leur sentiment d'être plus considérés pour leur capacité à assurer la promotion de l'établissement que comme acteurs associés à sa politique.

## I - Les parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'ICL dispose, au niveau central, d'un service où sont réunies les missions d'accueil, d'insertion et d'orientation (SAIO), et de communication ; elle assure en outre la promotion de l'offre de formation de l'établissement.

Le SAIO est en charge de l'accueil et de l'aide à l'orientation des lycéens et des étudiants et, à cet effet, propose un certain nombre de dispositifs, classiques : journées portes ouvertes ; semaine de l'orientation ; ateliers d'aide à la construction du projet personnel et professionnel (PPP) ; entretiens individuels. L'ICL offre également aux lycéens la possibilité d'assister à des cours délivrés aux étudiants. Des étudiants volontaires sont associés à l'organisation de ces manifestations.

Les étudiants sont majoritairement issus des lycées privés de la région ou, pour certains, venus à l'ICL en raison d'une probabilité plus élevée d'être admis à différents concours, celui d'accès aux études médicales en particulier. Plus récemment, la création de l'ESPOL a incité la FLD à renforcer ses liens avec les classes européennes pour élargir son vivier de recrutement.

Traditionnellement, le public de l'ICL est plutôt aisé mais, la mise en place d'une charte des étudiants boursiers et l'instauration de barèmes tenant compte du quotient familial pour le calcul des frais d'inscription, marquent une volonté d'ouverture sociale vers les familles aux revenus moyens.

### 1 • L'insertion professionnelle des étudiants : une priorité

L'insertion professionnelle des étudiants est affichée dans les priorités de l'établissement. Cette préoccupation, qui transparait à tous les niveaux de formation, imprègne l'ensemble des cursus, selon des modalités qui peuvent varier d'une faculté à l'autre : stages obligatoires dès la première année ; séminaires de découverte du marché du travail ; forum des métiers ; développement des formations par alternance, pour les licences professionnelles en particulier.

Le SAIO propose, classiquement, des ateliers techniques de recherche d'emploi incluant la rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation, la préparation et la simulation d'un entretien d'embauche associant des responsables d'entreprises.

L'institut de l'entrepreneuriat (IES) créé en 2005 s'inscrit dans le cadre de cette politique. L'ICL fait état d'un nombre croissant d'étudiants (plus de 1 700) et de projets (107) ayant bénéficié de ce dispositif depuis sa création.

Les facultés assurent le suivi des étudiants en stage en milieu professionnel, créant ainsi des liens avec le monde de l'entreprise, sans que ceux-ci ne soient cependant formalisés dans le cadre de conseils de perfectionnement. Actuellement, les quatre facultés (FLSEG, FLD, FLSH, FLST) sont en mesure d'assurer le suivi de l'insertion professionnelle de leurs diplômés de façon plus ou moins fiable selon les taux de réponse aux enquêtes, et accompagnent les anciens étudiants dans leurs évolutions de carrières par le biais de la formation continue, diplômante ou non. De même, le projet de « *Career Center* » évoqué ci-dessus, regroupant des services existants, devrait, à terme, compléter l'ensemble du dispositif dédié à l'accompagnement de l'étudiant dans sa vie professionnelle.

La rencontre avec un panel de représentants d'entreprises s'est révélée particulièrement éclairante sur l'image que renvoient les étudiants formés à l'ICL. Leurs avis se fondent sur la qualité des stagiaires et des diplômés qu'ils accueillent régulièrement et témoignent de la motivation, de l'ouverture d'esprit et de la compréhension de l'entreprise dont ils font preuve. Les milieux professionnels apprécient, en outre, la capacité d'innovation pédagogique, la proactivité et la réactivité de l'établissement.

## 2 ● Un accompagnement apprécié des étudiants

L'accompagnement et l'aide à la réussite des étudiants relèvent des facultés qui proposent des dispositifs plus ou moins aboutis. La FLMM par exemple, assure la prise en charge des étudiants de première année par des actions de remise à niveau et la mise en place d'un tutorat. Ce dispositif, assuré par des étudiants sélectionnés et rémunérés, est également mis en place par la FLSEG ; la FLD organise un accompagnement par les enseignants, sur demande des étudiants eux-mêmes.

L'association d'entraide universitaire (AEU) de la fédération, assure la prise en charge des étudiants en situation de handicap sans que l'on puisse en discerner la nature et l'ampleur. La mise en place d'une « mission aide handicap » et les aménagements proposés marquent cependant la volonté de l'établissement d'être accessible à tous.

## 3 ● L'environnement numérique de travail des étudiants

Le projet d'université numérique lancé en 2010 permet à l'ICL de se doter progressivement d'une infrastructure technique ouvrant à des pratiques pédagogiques innovantes. Il en est ainsi de la plateforme ICampus et, prochainement mise en place, de la plateforme Moodle. Là encore, les pratiques sont très disparates entre facultés : dans certaines, ICampus sert de points d'entrée pour accéder à différentes informations et services, dans d'autres, il s'y ajoute l'accès aux ressources pédagogiques inégalement mises en ligne par les enseignants.

## II - La vie étudiante

La vie étudiante est structurée au niveau de la fédération puis déclinée par chaque faculté. Via la « Fédé », association des étudiants de la FUPL, les étudiants de l'ICL sont néanmoins très impliqués et qualifiés dans l'AEU de « la Catho » où ils représentent 50 % du conseil d'administration de cette association qu'ils ont créée en 1926.

### 1 ● Des pratiques propres à chaque faculté

Organisée par faculté, l'animation du campus est majoritairement assurée grâce à un foisonnement d'associations. Cependant, le cloisonnement facultaire se ressent dans les relations entre associations : les échanges et les projets mutualisés existent peu au profit d'un sentiment d'appartenance fort à chacune des facultés. Par ailleurs, dans la plupart des composantes, les bureaux de la vie étudiante (BVE) qui assurent cette animation se distinguent de la représentation étudiante exercée par des délégués de promotions, sauf à la FLMM où l'ensemble des questions relevant de la vie étudiante est géré par l'association des étudiants, et à la FLD où une commission spécifique réunit les responsables d'association et les délégués de promotion.

La situation diffère d'une faculté à l'autre qu'il s'agisse des moyens alloués aux associations laissés à l'appréciation de chacune, du montant de la cotisation intégrée aux frais d'inscription ou de sa clé de répartition entre les associations d'une même faculté. Le flou qui préside au financement des associations apparaît comme un frein à une bonne programmation de leurs projets.

La valorisation de l'engagement étudiant dépend également du bon vouloir des facultés. Les modalités de sa reconnaissance sont hétérogènes et vont de l'attribution de points supplémentaires à la validation en tant qu'enseignement optionnel ou de stage. Seule la FLSEG rend obligatoire l'engagement dans un projet associatif qui est donc intégré aux cursus. Les BDE et l'AEU partagent le souhait de voir ce type d'engagement faire partie d'un panel d'options.

### 2 ● Les services aux étudiants

Le centre polyvalent de santé universitaire (CPSU), localisé dans la maison des étudiants commune aux composantes de la fédération, permet d'accueillir les étudiants de 1<sup>ère</sup> année pour une visite obligatoire. Il offre à tous la possibilité de recevoir des soins ou de bénéficier d'actions de prévention de la part du personnel de santé et dispose, dans chaque faculté, d'un réseau de représentants formés à l'écoute active et au dépistement de différentes pathologies.

La pratique sportive est l'une des faiblesses de la vie étudiante à l'ICL, unanimement dénoncée par les étudiants. Ces derniers ont deux possibilités pour pratiquer le sport :

- fréquenter la salle de sport gérée par l'AEU, ouverte à l'ensemble des étudiants de la fédération mais inadaptée à une fréquentation massive ; les droits d'accès à cette salle et aux prestations qu'elle offre ne sont pas inclus dans les frais d'inscription acquittés par les étudiants de l'ICL.
- fréquenter les infrastructures sportives récemment acquises par l'ICL, mais difficiles d'accès en raison leur éloignement des lieux d'études et du manque de coordination entre les facultés, en dépit de l'action des bureaux des sports.

Les étudiants déplorent, en outre, l'organisation des plages horaires ouvertes à la pratique sportive et l'impossibilité de faire valoir cette dernière comme enseignement optionnel dans leurs cursus. Dans ces conditions, nombreux sont ceux qui font appel à des clubs sportifs privés, hors ICL.

Au plan culturel, le bureau des arts de la FLSH organise régulièrement des expositions, des conférences et des débats. Les enseignements d'ouverture proposés dans le cadre de la formation humaine des étudiants et les actions menées par le centre culturel Vauban, même si celles-ci sont souvent méconnues des étudiants, contribuent également à l'offre culturelle.

Si le rapport d'autoévaluation de l'ICL fait bien état des valeurs qui traversent sa politique, on relève un décalage entre l'intention affichée en matière de formation humaine et citoyenne et la réalité de terrain offerte aux étudiants, dans les faits peu associés à la dynamique d'établissement. L'absence de coordination entre les facultés brouille les actions initiées au bénéfice des étudiants et il leur devient difficile de donner du sens à l'ensemble. Une implication accrue des étudiants dans la co-construction des projets et la reconnaissance de leur engagement étudiant pourraient permettre de surmonter ces contradictions





# Les relations européennes et internationales



En 2012-2013, l'ICL a accueilli 459 étudiants de nationalité étrangère dont environ 40 % inscrits à titre individuel et 60 % dans le cadre d'échanges. L'augmentation de 30 % enregistrée en trois ans montre que la volonté d'accroître l'attractivité internationale de l'ICL porte ses fruits. Le nombre de séjours à l'étranger est d'environ 700, un tiers dans le cadre de convention d'échanges, deux tiers dans le cadre de stages.

Avec la mise en place d'un doyen délégué aux affaires internationales, l'équipe de direction vise à coordonner les politiques des facultés, à développer une stratégie commune en s'appuyant sur le groupe des référents aux relations internationales (RI) désignés par chacune d'entre elles, et à rendre l'établissement plus visible à l'échelle internationale. Le doyen délégué aux affaires internationales anime ce groupe en lien avec la direction des RI placée au niveau de la fédération.

Structure pédagogique dédiée à l'accueil d'étudiants internationaux, un projet de collegium, inscrit au plan Horizon 2020, vise à développer l'inter culturalité et la maîtrise des langues par les étudiants qui y seraient accueillis dès la rentrée 2014.

## I - Le rôle moteur des facultés

Dans le domaine des relations internationales, le bilan de l'ICL est, jusqu'ici, pour l'essentiel, la résultante des stratégies poursuivies par chaque faculté, en matière de formation en particulier ; le niveau d'internationalisation diffère d'une composante à l'autre.

C'est la FLSH qui accueille le plus grand nombre d'étudiants étrangers (159, dont la plupart impliqués dans des partenariats), suivie par la FLSEG (123), la FLMM (85) et la FT (69). La FLD (31) et la FLST (20) accueillent le moins d'étudiants étrangers. On peut néanmoins attendre de la création de l'ESPOL par la FLD un regain d'attractivité vis-à-vis des étudiants étrangers. Le manque de centralisation des données issues des facultés rend cependant difficile la construction des indicateurs produits à l'échelle de l'ICL et ne permet pas de disposer de certains d'entre eux, comme le nombre de thèses en cotutelles par exemple.

La liste des conventions avec des universités étrangères établie par la direction des relations internationales sur l'ensemble des composantes de la fédération fait état (i) de 80 accords-cadres associant *a minima* trois établissements et, en 2013-2014, (ii) d'accords Erasmus bilatéraux entre 124 universités européennes et l'une des facultés de l'ICL, sans qu'il ait été possible de disposer du nombre d'étudiants concernés pour chaque convention. Comme c'est souvent le cas, certaines conventions sont plus le fruit de coopérations personnelles entre enseignants que d'une politique d'établissement globale au niveau de l'ICL.

Les zones géographiques cibles déclarées, hors Europe, sont l'Asie (Corée, Philippines, Taiwan, Hong-Kong, Inde) et l'Afrique, notamment par le biais des relations établies entre l'ICL et d'autres universités catholiques. Une école d'été (*English Summer Program*) a été créée en 2001 pour des partenaires américains et a attiré 180 étudiants étrangers en 2013.

## II - L'essor de dispositifs classiques en soutien à l'internationalisation

Le développement d'une politique internationale fait appel à un ensemble d'initiatives diversement relayées dans les facultés. La mise en place d'un accompagnement spécifiques aux étudiants étrangers et d'outils de communication adaptés à un public non francophone, ainsi que l'organisation de cours de langues, dont le français langue étrangère (FLE), sont autant de dispositions qui pourraient être prises collectivement et mutualisées. Une approche collective sur certains points pourrait se mettre en place comme la mutualisation des services d'appui à l'accueil des étrangers jusque-là réservées aux seuls chercheurs, ou l'implication des étudiants français dans l'effort d'insertion des étudiants étrangers à la vie universitaire locale.

Dans la mesure où les facultés ont la maîtrise de leur offre de formation et des recrutements, la création de cursus en anglais ou de doubles diplômes, et le recrutement d'enseignants-chercheurs anglophones, relèvent prioritairement de leur autonomie. Pour l'heure, ce type d'initiatives reste relativement marginal.

L'ICL n'est cependant pas sans atouts avec l'existence du centre Clarife pour l'apprentissage des langues, l'organisation de stages à l'étranger pour un nombre significatif d'étudiants et la volonté exprimée de suivre la politique impulsée par l'équipe de direction. La désignation d'un doyen délégué aux affaires internationales permet d'espérer une évolution vers plus de coopération et de coordination entre les facultés. L'absence d'un budget dédié spécifiquement au développement des relations internationales au niveau de l'établissement constitue néanmoins un handicap pour conduire une politique commune. Dans ce contexte, il est suggéré de porter aussi les efforts sur l'intégration, au niveau ICL, des indicateurs permettant de suivre de façon fiable les résultats de cette politique.

# Le pilotage et la gestion



## I - Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion

### 1 • L'émergence d'une gestion en mode projet

Un résultat financier faible en 2010, une baisse des effectifs étudiants en 2011 et l'adoption du plan stratégique « Horizon 2020 » en 2013, partiellement financé par un emprunt sur 15 ans, ont conduit l'ICL à repenser son organisation : plusieurs schémas directeurs ont été élaborés et la gestion en mode projet généralisée.

Une volonté d'harmonisation du fonctionnement des facultés a été affichée, impliquant leurs secrétaires généraux sur des activités de développement commercial, au-delà de la gestion de leur entité. .

Depuis 2012, le développement d'un dialogue de gestion fort permet à l'ICL de faire le point avec ses facultés sur le degré d'atteinte des objectifs visés, sur de nouveaux objectifs et sur la soutenabilité budgétaire des projets. Celles-ci ont été invitées à établir des *business plan* à cinq ans pour programmer le financement de ces projets, en évitant de faire appel à une solidarité financière entre entités, source de division. A l'issue de ce dialogue, une lettre de cadrage est établie par le recteur.

L'ICL ne dispose pas, en tant que tel, d'un modèle d'allocation des moyens à ses composantes, chacune d'entre elles percevant les recettes de ses frais d'inscription. De même, il n'est pas envisagé jusqu'à présent d'opérer une péréquation ou des redéploiements des moyens humains dont elles disposent. Chaque faculté est néanmoins conduite à contribuer à la mise en œuvre de la politique portée par l'établissement, en dédiant du temps de travail de ses personnels à des projets précis. Les facultés contribuent également aux charges de gestion de l'ICL par le résultat contributif évalué dans le cadre du dialogue de gestion.

Un certain nombre d'actions de communication sont menées en interne pour sensibiliser la communauté aux projets et à leur degré d'avancement. Un journal interne relaie la communication institutionnelle. Des rencontres régulières entre les porteurs de projets et des assemblées générales bisannuelles sont organisées.

La volonté de structurer en mode projet le développement du plan stratégique « Horizon 2020 » ne pourra perdurer que si les personnels relayant son action ne voient pas leur charge de travail démesurément alourdie. L'adhésion des facultés et de leurs communautés et l'acceptation d'une certaine normalisation de leur fonctionnement est un enjeu fort pour améliorer l'efficacité de l'organisation générale de l'ICL. Ce mode de fonctionnement présente l'avantage d'être très participatif et mobilisateur mais expose les agents au foisonnement des projets, à une atomisation des tâches et à une surcharge de travail qui peuvent *in fine* se révéler contre-productives.

### 2 • Une nouvelle organisation intégrant un guichet unique pour les milieux économiques et académiques

Lors de sa prise de fonction, le nouveau recteur a souhaité mettre en place un interlocuteur unique pour l'ensemble des composantes de la FUPL, les représentants des collectivités locales comme les milieux économiques et les milieux académiques. Ainsi a été créée en juillet 2012, la direction des relations extérieures et des financements, chargée de mobiliser les subventions publiques et les fonds privés en provenance d'entreprises (mécénat) ou de particuliers (dons et legs). Elle est aussi, partiellement, en charge de la gestion de la taxe d'apprentissage, que seules la FLSEG et la FLMM continuent à collecter directement.

Cette direction gère également une base de données, alimentée par les facultés, qui a vocation à être intégrée dans le système d'information de l'établissement pour faciliter des contacts avec les entreprises. On peut regretter que le tableau de bord de la direction des relations extérieures et des financements ne fournisse pas une vue complète de l'apport que représentent pour l'établissement les financements externes et les subventions, dans la mesure où il ne permet pas de distinguer clairement ce qui relève spécifiquement de l'ICL. Pourtant, à l'évidence, le recours au soutien de partenaires particulièrement mobilisés est un des points forts de l'établissement, dont les limites ne paraissent pas atteintes pour l'heure.

Cette reprise en main de divers canaux de financements, jusqu'alors en partie dispersés au niveau facultaire, peut être interprétée comme une volonté de doter le niveau central de l'ICL de moyens propres lui permettant notamment d'accompagner financièrement la mise en œuvre d'une politique d'établissement, en particulier le plan « Horizon 2020 », soutenu par ailleurs par l'emprunt contracté par la FUPL auprès des banques pour un montant global de 20 M€.

La nouvelle organisation permet désormais de gérer directement une fondation unique, créée en 2012, qui s'est substitué aux pratiques antérieures. Cette fondation, « Fondation de la Catho de Lille », dirigée par un directoire sous la responsabilité du Président-Recteur et gérée par la direction générale des relations extérieures et des financements, est dotée d'un conseil de surveillance. Son activité concerne l'ensemble des composantes de la fédération, à l'exception de l'EDHEC.

Depuis 2013, un poste de contrôleur de gestion a été créé au sein de la direction financière. Le logiciel Totem permet dorénavant de disposer d'informations financières précises, d'étoffer le contrôle de gestion d'indicateurs mensuels simples, et, à cette direction, d'exercer un rôle d'alerte et de pilotage auprès des doyens et de l'équipe de direction de l'ICL.

## II - Des équilibres financiers fragiles

Les dépenses de fonctionnement représentaient environ 42,3 M€ en 2011 dont 64 % de masse salariale, et les recettes 43,7 M€ dont 56 % provenant des frais d'inscription et 19 % de subventions publiques incluant celle du MENESR (17 %). Après un résultat négatif de près de 950 k€ en 2010, le résultat de l'exercice financier s'élevait en 2011 à 280 k€. En 2012, la direction a fait le choix de séquencer l'exercice budgétaire suivant l'année universitaire ce qui n'a pas permis de disposer des données budgétaires 2012.

M€	2008	2009	2010	2011
Recettes	31,0	36,2	39,4	43,4
dont subventions (1)	5,7	6,2	7,9	8,5
Dépenses	31,0	36,6	39,3	42,3
dont masse salariale	18,6	21,8	24,9	27,1
Résultat	- 0,80	+ 0,62	- 0,95	+ 0,28

Les frais d'inscription sont fixés selon un barème en sept tranches en fonction du revenu des familles. Leur montant par faculté dépend du revenu des familles des étudiants se portant candidat, en fonction d'une analyse sur le vivier existant. Les frais d'inscription et la taxe d'apprentissage constituent les ressources des facultés, la subvention d'État restant affectée au niveau central pour couvrir les frais de gestion. À noter que, depuis 2013, le système de refacturation aux entités de frais de location a été abandonné mais que celles-ci doivent à présent dégager un résultat contributif permettant de couvrir les frais d'infrastructure à l'échelle de l'ICL. Les documents fournis par l'établissement n'ont pas permis de déterminer le ratio des dépenses entre services centraux et facultés.

La campagne actuelle de collecte de fonds, qui couvre la période 2012-2017 et vise à recueillir 15 M€, a, jusque-là, rapporté 6,3 M€, directement ou en partenariat avec les acteurs de la FUPL. En 2013, 1,45 M€ ont été collectés au titre du mécénat et des dons, dont près de 40 % affectés à l'ICL, et 1,13 M€ au titre de la taxe d'apprentissage. On relève que le coût de gestion de la collecte des fonds, réparti entre les composantes, représente entre 15 % et 20 % des sommes collectées.

La récente réforme de la taxe d'apprentissage devrait cependant fragiliser cette source de financement et la diminuer de moitié du montant actuel, dans la mesure où elle restreint les versements aux formations en apprentissage, peu développées à l'ICL au sens légal du terme, et réduit les montants qui peuvent être versés aux autres formations à ce titre.

Des financements privés complémentaires proviennent encore de subventions de la chambre de commerce et d'industrie du Grand Lille, à hauteur de 250 k€ en 2013, dont 56 % pour l'ICL.

Hormis ces ressources propres, l'ICL bénéficie de financements publics. La subvention de fonctionnement du MENESR, orientée à la baisse, représente 6,5 M€ en 2013 contre 8,5 M€ en 2011. L'Institut reçoit également le soutien de Lille Métropole et du conseil régional (cf. partenariats).

L'ICL se trouve donc confronté à des enjeux forts en matière financière. Pour financer le plan « Horizon 2020 », l'établissement a dû recourir à l'emprunt. La collecte de la taxe d'apprentissage ne pourra atteindre les montants prévus pour la période 2012-2017. Le potentiel d'augmentation des frais d'inscription n'est pas infini surtout si l'ICL veut préserver une politique de diversification de ses recrutements.

La politique d'investissement des facultés est sous-tendue par la réalisation des recettes liées aux frais d'inscription. La mise en œuvre des investissements liés à « Horizon 2020 » fait l'objet d'une programmation. À noter que la recherche n'est financée que par appel à projets. On peut dès lors s'interroger sur le potentiel de réalisation de la politique affichée de développement de cette activité si aucun moyen financier ne lui est spécifiquement consacré. D'une manière générale, si la direction de l'ICL affiche une politique ambitieuse, elle devra, à l'instar de la recherche, trouver, en dehors de l'emprunt, des moyens financiers pour arriver à finaliser ses projets. Elle devra notamment mener, en concertation avec les facultés, une politique de recrutement des enseignants-chercheur qui dépasse leurs besoins pédagogiques et s'inscrive en cohérence avec les axes de développement de la recherche arrêtés par l'établissement.

Le modèle économique qui régit le fonctionnement de l'ICL porte en soi la fragilité et les difficultés constatées. Plus des trois-quarts des ressources sont en effet liés à l'activité d'enseignement par le biais des frais d'inscription et à des subventions publiques dont la pérennité n'est pas assurée. L'attractivité de l'ICL tient essentiellement à la qualité d'une offre de formation qui lui assure en retour les ressources indispensables à ce fonctionnement et fait l'objet de l'engagement des enseignants-chercheurs au détriment d'une activité de recherche encore insuffisamment valorisée par l'établissement (*cf supra*). Les moyens financiers modestes dont dispose actuellement le CS et le rôle qui lui incombe sont en conséquence peu compatibles avec l'objectif du contrat quadriennal de « développer en priorité la recherche afin de maintenir et accroître la qualité scientifique des différentes formations par le recrutement d'enseignants-chercheurs »

### III - La fonction ressources humaines

Le service des ressources humaines est structuré pour exercer l'ensemble des missions en la matière, y compris le paiement des salaires, lesquels représentaient environ 27 M€ en 2012.

L'établissement développe une politique pluriannuelle des emplois et veut améliorer l'équilibre « cœur de métier/fonctions support ». Il s'est fixé notamment pour objectif de redéployer 11 emplois affectés aux fonctions support et de réaffecter les missions correspondant à ces emplois soit sur des postes déjà existants au niveau central, soit en demandant aux facultés de réserver du temps de travail à des activités transversales.

Chaque demande de poste (enseignant ou personnel administratif) émanant d'une faculté est en général examinée lors du dialogue de gestion et toute création est assujettie à la capacité de cette dernière à financer un nouvel emploi.

#### 1 ● La gestion des personnels

Les enseignants sans charge de recherche sont soumis à une obligation de service de 450 heures d'enseignement ou de 680 heures pour les enseignants de langues. La charge d'enseignement est de 270 heures pour les enseignants-chercheurs, avec un seuil minimal de 240 heures, le reste de leur temps de travail étant dédié à la recherche. L'ICL doit cependant s'interroger sur son attractivité pour retenir des enseignants éventuellement tentés de rejoindre d'autres établissements offrant des charges d'enseignement moins lourdes, pouvant mettre à la disposition des chercheurs des moyens plus conséquents, et présentant des conditions salariales plus favorables, notamment à partir du milieu de carrière.

L'avis du Conseil scientifique est requis pour le recrutement d'un enseignant-chercheur. La volonté affichée de développer la recherche à l'ICL doit être mise en regard du potentiel humain qu'elle peut ainsi lui consacrer et des moyens susceptibles d'être dégagés pour renforcer ce potentiel dans le cadre contraint de son modèle économique.

Le déroulement de carrière des personnels ne fait pas l'objet d'une grille d'évolution des rémunérations, l'ancienneté étant valorisée par l'attribution de primes. C'est lors de l'entretien annuel de progrès que le salarié (enseignant ou Biatss) peut demander une revalorisation salariale en fonction des objectifs atteints et des compétences développées. Une réunion appelée « la revue des personnels » est organisée afin de vérifier la cohérence des rémunérations entre les différentes composantes de l'établissement.

## 2 • La formation des personnels

Un plan de formation des personnels a été développé pour accompagner les projets et les évolutions voulues par la direction de l'ICL, et en fonction des demandes émanant des entretiens annuels de progrès. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) a fait l'objet d'un protocole d'accord cadre en juin 2013. Le nombre d'actions de formation a quasiment doublé entre 2008 et 2012 et représente financièrement 1,05 % de la masse salariale.

Des mesures de *coaching* ont été mises en place pour aider les encadrants à faire évoluer leur service et à améliorer les relations interservices. Il est indispensable que l'effort de formation des personnels reste soutenu dans les différentes entités de l'ICL : l'enjeu d'un fonctionnement harmonisé passe par une appropriation par chacun des nouveaux outils informatiques, indispensables pour accompagner les évolutions pédagogiques notamment.

Le fonctionnement du comité d'entreprise apparaît satisfaisant, la direction anticipant même certaines demandes. Cependant, durant cette phase importante de changement, les représentants des personnels soulignent l'impression d'être peu entendus ainsi qu'en témoigne un tract diffusé fin 2013. La direction devra donc être attentive à la formation de ses cadres intermédiaires, à la fois courroies de transmission pour expliciter au quotidien ses objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, et pour faire remonter au niveau central les craintes ressenties au sein des facultés et des services.

## IV - La fonction immobilière et logistique au service d'un patrimoine important

La gestion du patrimoine immobilier de l'ICL représentant environ 50 000 m<sup>2</sup> (Shon) est confiée en majeure partie à une société civile immobilière (SCI), elle-même structurée en plus de 20 SCI filiales, en charge des différents secteurs d'activité de la fédération.

Un schéma directeur immobilier a permis d'établir une programmation assortie d'un plan de financement sur 20 ans. La SCI facture à l'ICL des loyers en fonction de l'occupation des locaux. L'unité de lieu des locaux pédagogiques sur le quartier Vauban est un atout important.

À l'échelle de l'ICL, la direction des moyens généraux programme les opérations de maintenance dites « du locataire ». Une rencontre annuelle se tient avec les directeurs de faculté afin d'identifier les besoins d'intervention. Cependant, aucun logiciel métier ne permet actuellement de recenser les travaux effectués ni d'avoir une vision prospective des travaux de maintenance à réaliser. Compte-tenu de l'importance du patrimoine et de coûts de rénovation conséquents, le déploiement d'un tel outil, partagé avec la direction des affaires immobilières, devrait permettre d'optimiser la gestion immobilière de l'établissement. Les bâtiments font néanmoins l'objet d'un avis favorable d'exploitation de la commission de sécurité en tant qu'établissement recevant du public (ERP). En revanche, l'ICL a une connaissance précise de l'utilisation de ses locaux grâce au logiciel « Hyperplanning » qui lui permet d'envisager de normaliser la réservation des créneaux horaires entre les facultés et d'économiser 700 à 800 m<sup>2</sup> de locaux pédagogiques classiques, qui pourraient être réaffectés à d'autres usages.

## V - Un système d'information en construction

Le système d'information fait actuellement l'objet d'une refonte complète qui concerne tant les infrastructures que l'interopérabilité des logiciels métiers.

La réflexion autour de l'université numérique, largement partagée en interne depuis 2010, a conduit à dégager les priorités : mise en cohérence de l'utilisation de l'outil informatique et du système d'information au sein des facultés ; réorganisation des services avec la mise en place de deux directions, la direction de la stratégie et de l'ingénierie et la direction du déploiement et de l'exploitation ; refonte du système d'information sur la base d'un cahier des charges livré en 2012 ; mise en place d'une plateforme pédagogique (Moodle) d'échanges entre les enseignants et les étudiants.

L'ensemble a massivement mobilisé les acteurs internes de l'ICL au premier rang desquels le directeur général des services et les secrétaires généraux des facultés, mais aussi des représentants des différents métiers concernés. On s'étonne cependant que le responsable du service qualité, qui a contribué à la démarche en produisant un document sur les indicateurs relatifs à la scolarité, n'ait pas été associé à l'élaboration des modalités de collecte de ce type d'information.

Ce chantier a permis de faire le bilan des compétences ; disponibles en interne, de dégager les besoins de formation pour l'accompagnement des personnels vers de nouveaux métiers ou, pour les enseignants, vers de nouvelles pratiques pédagogiques. Il a également permis d'identifier les prestations à externaliser et de mettre en place un outil d'enregistrement des demandes d'assistance et de leur suivi. En parallèle, une réflexion a été

entreprise sur les infrastructures obsolètes. Le déploiement de sites de stockage, la virtualisation de serveurs, la densification du Wifi sont en cours de réalisation.

Parmi les difficultés, on relève notamment les freins rencontrés en interne face à ce projet de grande ampleur qui se heurte à l'existant propre à certaines facultés. Pour autant, des entreprises ont été contactées pour répondre au cahier des charges et l'une d'entre elles choisie, début 2013, pour faire aboutir le projet dans les deux ans.

Ainsi qu'ont pu le constater les experts, le fonctionnement facultaire, qui a prévalu jusque-là, a privé l'ICL d'un système d'information adapté à la collecte de données, d'indicateurs établis selon une méthodologie partagée et d'outils de pilotage fiables. On ne peut donc qu'encourager la démarche qui s'est enclenchée et recommander à l'établissement de légitimer un tel engagement en valorisant l'utilisation des outils ainsi constitués dans tous les registres de son fonctionnement, des pratiques pédagogiques au pilotage en passant par la communication et la gestion.





# Conclusion

En 2014, l'Institut catholique de Lille renvoie l'image d'un établissement déterminé à préserver ses spécificités tout en s'inscrivant dans la dynamique qui anime aujourd'hui les établissements universitaires publics.

Le fonctionnement facultaire qui a prévalu jusqu'en 2013 transparait encore largement, et freine le développement de pratiques partagées dans les différents registres de l'activité de l'établissement.

La nouvelle gouvernance mise en place en 2012 s'emploie à installer une organisation et à développer des stratégies adaptées à l'essor d'une dynamique d'établissement, afin d'assurer à l'ICL une visibilité accrue au plan national et international. Cette politique traduit un souci d'efficacité mais la présentation qui en est faite ne permet pas d'identifier clairement la hiérarchie des responsabilités et les circuits de décisions pour accompagner la transition entre un passé récent et la stratégie actuelle qui, en outre, se doit de préserver un équilibre entre politique d'établissement et autonomie des facultés.

La mise en place de dispositifs mutualisés, le développement des infrastructures dédiées aux usages numériques, l'instauration d'une démarche qualité et la production de tableaux de bord sont autant d'initiatives qui font suite aux évolutions mises en perspectives dans le cadre du plan « Horizon 2020 ».

## I – Les points forts

L'ICL ne manque pas d'atouts pour réussir les mutations qui s'imposent. On relève en particulier :

- la prise de conscience des faiblesses intrinsèques de l'établissement et la volonté de se démarquer des approches traditionnelles en recherchant des créneaux porteurs innovants ;
- un sentiment d'appartenance à une communauté partageant les mêmes valeurs ;
- le rôle déterminant de l'équipe de direction dans sa capacité à proposer et à porter un projet mobilisateur construit sur l'innovation, à mobiliser les instances décisionnelles qui l'entourent pour accompagner ce projet et en assurer la réussite ;
- une image positive et, en conséquence, le soutien des collectivités locales, une relation de confiance avec les entreprises régionales et avec le patronat local ainsi qu'avec les banques sollicitées pour accompagner la mise en œuvre d'un projet ambitieux ;
- une offre de formation attentive aux besoins sociaux et à l'employabilité des diplômés, une volonté d'innovation en matière de pédagogie et la mise en place de dispositifs d'accompagnement des étudiants qui assurent à l'ICL de bons taux de réussite de la licence au master et favorisent leur admission à différents concours ;
- la qualité de sa faculté de médecine et maïeutique ;
- un patrimoine attractif et des conditions d'accueil des étudiants propices à leur réussite.

## II – Les points faibles

En revanche, des points faibles perdurent. On identifie en particulier :

- une organisation complexe qui freine l'émergence d'une politique d'établissement qui développerait la mutualisation entre composantes, le décloisonnement entre champs disciplinaires et la construction de projets communs ;
- une recherche caractérisée par une multitude d'entités dont le foisonnement et l'émiettement, pénalise la construction de projets pérennes, nuit à la visibilité de l'ensemble et fait obstacle à la construction d'une stratégie ;
- des partenariats internationaux multiples qui gagneraient à répondre à une stratégie mieux maîtrisée ;
- une communication institutionnelle très peu formalisée et défailante en direction des étudiants, ainsi qu'un décalage entre les valeurs de citoyenneté dont l'ICL se veut porteur et la réalité interne marquée par -

L'absence des étudiants dans les instances consultatives de l'ICL et, en conséquence, leur faible implication dans la dynamique d'établissement en cours de développement ;

- le manque d'indicateurs de pilotage, permettant de connaître l'activité et d'attester des performances de l'ICL, de mesurer l'impact des moyens financiers et des dispositifs mis en place, qui rend difficile l'élaboration d'actions correctives pour améliorer ces performances. En outre, il prive l'établissement des moyens de communication sur les résultats obtenus pour informer ses étudiants et ses partenaires institutionnels et mieux les associer à la politique qui est conduite.

### III – Les recommandations

Dans ce contexte, il est recommandé de :

- poursuivre la réorganisation interne de l'ICL, la mise en place d'un système d'information performant, et amplifier la démarche qualité ;
- mieux formaliser les missions respectives des services centraux et des services propres aux facultés ;
- rendre plus lisibles les circuits de décision ;
- gommer les disparités entre les composantes dans la déclinaison des orientations et des dispositifs relevant du projet d'établissement ;
- porter une politique de recherche fondée sur les priorités retenues par le CS, en lui donnant les moyens de soutenir les projets structurants régulièrement soumis à évaluation externe ;
- limiter le foisonnement des structures de recherche qui nuit à la lisibilité de l'ensemble et disperse le potentiel humain ;
- articuler la politique de recrutement avec les objectifs en matière de recherche et mieux valoriser la mission de recherche dans la carrière des enseignants-chercheurs ;
- inciter les facultés et les laboratoires à rechercher des financements en leur apportant une expertise pour la construction de réponse aux appels à projets
- accompagner les évolutions en cours d'une politique de communication interne et de formation de tous les personnels, cohérente avec les perspectives du plan « Horizon 2020 » ;
- se donner les moyens de soutenir une stratégie commune pour rendre l'établissement plus visible à l'échelle internationale ;

L'ICL était jusqu'à présent en relation avec les autres établissements d'enseignement supérieur régionaux de par l'intégration de la FULP dans le PRES Lille Nord de France en qualité de membre associé. Pour son offre de formation comme pour sa stratégie de recherche, l'évolution en cours du PRES vers une communauté d'université et d'établissements doit être pour l'ICL, et à travers des conventions abordées plus globalement avec les autres établissements de cette Comue, l'occasion de positionner son activité dans le cadre du territoire académique, et de faire valoir ses spécificités et sa contribution aux missions de service public de l'enseignement supérieur et de recherche de la région Nord-Pas-de Calais.

# Liste des sigles



## A

Adicode Ateliers de l'innovation et du co-design  
AEU Association d'entraide universitaire

## B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé  
BNR Bibliothèque numérique en réseau  
BUV Bibliothèque universitaire Vauban

## C

C3RD Centre de recherche sur les relations entre le risque et le droit  
CCHU Commission de coordination hospitalo-universitaire  
CHU Centre hospitalo-universitaire  
Clarife Centre de langues et interculturel  
CME Commission médicale d'établissement  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
Codir Conseil de direction  
Comue Communauté d'universités et d'établissements  
COPIRM Comité de pilotage de la recherche médicale  
CPSU Centre polyvalent de santé universitaire  
CRC Centre de recherche clinique  
CRESGE Centre de recherches économiques, sociologiques et de gestion  
CS Conseil scientifique

## D

DCEM Deuxième Cycle des Études Médicale  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
DRCI Direction de la recherche clinique et de l'innovation

## E

ECN Examen classant national  
ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
ED École doctorale  
ED2 École des doctorants  
EDHEC École des hautes études commerciales  
EHPAD Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes  
ERP Établissement recevant du public  
ESPAS École supérieure privée d'Application des Sciences  
ESPOL *European School of political et social Sciences*  
ESTICE École de Commerce international  
ETP Équivalent temps plein

## F

Feder Fonds européen de développement régional  
FLD Faculté libre de Droit  
FLE Français langue étrangère  
FLMM Faculté libre de Médecine et de Maïeutique  
FLSEG Faculté libre de Sciences économiques et de Gestion  
FLSH Faculté libre des Lettres et Sciences humaines  
FLST Faculté libre de Sciences et Techniques  
FT Faculté de Théologie  
FUPL Fédération universitaire et polytechnique de Lille

## G

GCS	Groupement de coopération sanitaire
GH-ICL	Groupement hospitalier-Institut catholique de Lille
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GSU	Groupement des services universitaires »
HADEPAS	Handicap, autonomie et développement de la participation sociale
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

ICL	Institut catholique de Lille
ICL-ESR	Institut Catholique de Lille-enseignement supérieur et recherche
ICM	Institut de communication médicale
IDDR	Institut du développement durable et responsable
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IES	Institut de l'entrepreneuriat
IF	Institut de formation en santé
IFP	Institut de formation pédagogique
IFPP	Institut de formation en pédicurie-podologie
IIFAC	Institut international, Foi, Art, Catéchèse
IKMK	Institut de formation en masso-kinésithérapie
ISL	Institut social de Lille
ISO	<i>International standard organization</i>
ISTC	Institut des stratégies et techniques de communication
IU2S	Institut universitaire Santé Social

## L

LAMIH	Laboratoire d'automatique, de mécanique et d'informatique industrielle et humaine
LEM	Laboratoire Lille économie et management
LIP	Laboratoire d'innovation pédagogique
LITCHI	Laboratoire des nouvelles interactions humaines innovantes
LP	Licence professionnelle

## M

MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MERRI	Missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation

## P

PACES	Première année commune des études de santé
PHRC	Projets hospitaliers de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## S

SAIO	Service d'accueil, d'insertion et d'orientation
SATT	Société d'accélération de transfert de technologie
SCD	Service commun de la documentation
SCI	Société civile immobilière
SUDOC	Système universitaire de documentation

## U

UDESCA	Union des Etablissements d'Enseignement Supérieur Catholique
UMR	Unité mixte de recherche

# Observations du président-recteur



**Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN**  
Directeur de la Section des établissements  
Agence d'Évaluation de la Recherche  
et de l'Enseignement Supérieur  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Lille, le 15 juillet 2014

Monsieur le Directeur,

Par lettre datée du 3 juillet dernier, vous avez bien voulu me transmettre, au nom de la section des établissements de l'AERES, le rapport définitif d'évaluation concernant l'Institut Catholique de Lille.

Je souhaite tout d'abord saluer le travail réalisé par les auditeurs et les remercier sincèrement. Cette démarche d'auto-évaluation suivie d'une évaluation sur site, en articulation avec des processus parallèles dans les champs de la formation et de la recherche, était pour l'Institut Catholique de Lille une première.

Elle a été à la fois un exercice utile et une démarche entraînante. A cet égard, la réception d'un comité d'experts pendant trois journées s'est révélée comme une opportunité majeure, à la fois pour montrer le chemin de nos évolutions récentes et la manière d'y parvenir et ensuite obtenir, dans le cadre d'échanges parfaitement structurés, le fruit d'un regard avisé et instruit par des expériences diverses.

Nous saluons le travail et le lien établi avec l'AERES, qui a su prendre en compte à la fois nos spécificités mais aussi reconnaître pleinement notre participation à la mission de service public de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Le décret du 18 juin 2014 relatif aux établissements d'enseignement supérieur privés d'intérêt général, prévoyant le statut d'EESPIG, vient consacrer cet attachement à la mission de service public patiemment construit à travers le temps.

Tous ces éléments sont des encouragements à poursuivre les efforts entrepris par l'ICL au service de la formation initiale, de la formation tout au long de la vie et de la recherche dans une Région Nord – Pas-de-Calais qui a toujours cherché à faire de faiblesses structurelles des atouts et des leviers.

Le comité d'experts que l'AERES avait désigné, avec une attention à laquelle j'ai été très sensible, a parfaitement saisi que, dans un monde en profonde mutation, où l'innovation pédagogique se développe de façon déterminée, favorisant l'adaptation rapide aux évolutions de l'environnement et aux méthodes d'apprentissage par les étudiants, l'ICL a pris un tournant avec un projet ambitieux. Le comité d'experts a noté que cette politique se traduisant par un souci d'efficacité ne permet pas d'identifier clairement la hiérarchie des responsabilités et les circuits de décision. L'ICL confirme que son organisation complexe est à la fois la résultante d'une histoire inédite et féconde mais aussi la traduction d'une volonté quotidienne de laisser se développer l'autonomie dans un ensemble solidaire. C'est un fait que les organigrammes existants ne traduisent certainement pas assez les principes à la fois de subsidiarité, d'interaction, de fertilisation entre entités. Le comité a souligné le sentiment d'appartenance bien réel à une communauté partageant des valeurs communes. La synergie créée autour d'un cœur facultaire participe de cette évolution culturelle.



ICL Association déclarée reconnue d'utilité publique  
60 boulevard Vauban - B.P. 109 - 59016 Lille Cedex  
Tél. +33 (0)3 20 13 40 00 - Fax +33 (0)3 20 13 40 95 - [www.univ-catholille.fr](http://www.univ-catholille.fr) - [contact@icl-lille.fr](mailto:contact@icl-lille.fr)  
Siret 775.624.240 000 13 - Code APE 8542Z - N° TVA Intracommunautaire - FR 66 775 624 240  
Organisme de formation, enregistré sous le n° 31 59 00468 59. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État.

Ces valeurs guident l'équipe de direction qui cherche à mobiliser et à fédérer l'ensemble des équipes, à la fois sur les projets innovants internes avec le souci constant, porté depuis la fondation de l'Université Catholique de Lille, de servir l'intérêt régional en établissant des relations confiantes avec l'ensemble des acteurs dynamiques du territoire. La très bonne adéquation au marché de l'emploi des étudiants est attestée par des taux d'insertion professionnelle de plus de 80 % dans les mois qui suivent l'obtention du diplôme. Le comité d'experts a noté à juste titre que l'offre de formation se veut attentive aux besoins sociaux et à l'employabilité des diplômés, la qualité de la faculté de médecine et de maïeutique dont l'ICL redit qu'elle est accrochée à un groupe hospitalier, 3<sup>e</sup> opérateur régional, lui-même participant à la mission de service public du soin.

Le comité d'experts a souligné les faiblesses dans le champ de la recherche mais il a pu noter que, sous l'égide d'un Vice-Recteur qui a pu s'appuyer sur un chantier participatif de 18 mois qui vient de s'achever, une dynamique nouvelle allant dans le sens des recommandations de l'AERES, est à l'œuvre. À cet égard, les évaluations réalisées par la section Recherche de l'AERES s'agissant du LEM-UMR CNRS, du C3RD et du Département d'Éthique, ont été des éléments forts d'accompagnement et d'encouragement de la démarche de structuration en cours.

S'agissant de la mise en place du laboratoire des nouvelles interactions humaines et innovantes (LITCHI) au niveau de l'Université et dans lequel l'ICL prend toute sa part, le comité d'experts a bien compris qu'il a d'abord vocation à rendre manifestes des dynamiques de recherche et d'action émergentes, effectivement autour des trois dimensions de l'innovation : pédagogique, par les usages et sociale. Si des projets de recherche ne sont pas encore nés de manière effective de l'interaction de ces trois piliers, certains abondent pourtant déjà, par chacun de ses piliers, au développement du LITCHI lui-même. Par ailleurs, c'est à travers cette entité tridimensionnelle, focalisée sur la question de l'innovation, qu'un partenariat soutient désormais l'engagement de l'ICL sur ces questions, mis en place avec le réseau de recherche MOSAIC (porté par HEC Montréal).

Ces efforts en matière de pédagogie innovante et de recherche sont d'autant plus à souligner que l'ICL a reçu en 2013 une dotation de 900€ par étudiant et par an. Cette dotation devait tendre progressivement à 2.500€ par étudiant et par an, en contrepartie des engagements pris en 2009 et tenus pour l'essentiel :

- renforcement de l'encadrement (enseignants-chercheurs) ;
- développement de l'ouverture sociale adossée à une politique de solidarité active ;
- développement de la recherche et de l'internationalisation.

Le comité d'experts a mis en évidence les multiples partenariats internationaux. L'ouverture internationale, tant pour la formation des étudiants français que pour l'accueil des étudiants étrangers, fait partie intégrante du modèle pédagogique des facultés de l'ICL. Sous l'égide d'un doyen délégué, l'ICL s'attache à mieux maîtriser sa politique internationale.

Le comité d'experts a enfin mis en évidence une communication peu formalisée en direction des étudiants et une forme de décalage entre les valeurs de citoyenneté portées par l'ICL et, par exemple, l'absence d'étudiants dans les instances consultatives de l'ICL. Je rappelle que, depuis novembre 2012, un chantier participatif campus a mobilisé étudiants et salariés autour de projets visant à améliorer la vie du campus et renforcer la dimension éducative globale de celui-ci. Mené à l'échelle de l'Université dans son ensemble, il concerne néanmoins un nombre significatif d'étudiants et de salariés de l'ICL. Pour autant, indépendamment de ce chantier, un dialogue régulier existe entre le Président-Recteur délégué aux humanités et les responsables de la vie étudiante des facultés. Il se double d'une rencontre fréquente du bureau de la fédération des étudiants et les projets autour d'une meilleure représentation étudiante auprès

de la direction de l'ICL sont aujourd'hui à l'étude et déjà en vigueur dans certaines facultés (conseil de vie de faculté, conseil de direction).

Les très nombreuses associations étudiantes permettent des engagements significatifs dans des actions solidaires, humanitaires, de soutien scolaire, de pratique sportive, etc. Elles contribuent à la formation dans les champs du portage de projet, de la co-élaboration, du travail d'équipe, de la prise de décision, de la démocratie, de l'initiative responsable, etc. Ces expériences associatives, conjugués aux stages, préparent véritablement les étudiants à l'insertion professionnelle et/ou à l'entrepreneuriat ainsi qu'aux engagements citoyens.

L'implication active de l'ICL et de la Fédération dans le plan de la « Troisième Révolution Industrielle » de la Région Nord – Pas-de-Calais, en lien avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale ; l'intégration massive du numérique ; le déploiement depuis 2007 des actions dans le cadre du développement durable et responsable ; la mise en place du programme de Responsabilité Sociale de l'Université ; l'implication permanente partenariale en faveur du territoire constituent nombre d'axes stratégiques articulant l'académique et la transition économique, sociale et environnementale.

À travers la démarche d'évaluation, l'ICL manifeste sa volonté de contribuer efficacement à la promotion de l'enseignement supérieur et de la recherche en Nord – Pas-de-Calais. La mise en place de la COMUE est une opportunité pour, comme le souligne le comité d'experts, positionner l'activité de l'ICL dans le cadre du territoire académique, en faisant valoir ses spécificités et sa contribution aux missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche.

Les observations formulées vont aider notre communauté à progresser. Certaines évolutions devraient être rapidement accessibles ; le regard critique et bienveillant d'observateurs extérieurs est facilitant ; d'autres supposent de faire évoluer le modèle organisationnel et économique et sont en cela révélatrices de la nécessité de trouver des modalités et moyens pour accompagner le mouvement.

Vous souhaitant bonne réception de ces éléments et vous remerciant pour la qualité des échanges, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments respectueux et dévoués.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LILLE  
60, BOULEVARD VAUBAN  
BP. 109 - 59016 LILLE CEDEX

  
Pierre Giorgini  
Recteur





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut catholique de Lille a eu lieu du 11 au 13 mars 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Annie Cheminat, ancienne rectrice de l'université de Nantes.

## Ont participé à l'évaluation :

- Bryan Coder, ancien vice-président de la Fédération des associations générales étudiantes ;
- Geneviève Gourdet, ancienne présidente de l'université de Nice Sophia-Antipolis ;
- Yves Malthiery, professeur des universités-praticien hospitalier, université d'Angers ;
- François Michaux, ancien responsable ressources humaines (retraité) chez Renault ;
- Nadine Perrayon, directeur général des services, INSA Lyon ;
- Marie-Angela Willis, doyenne de la faculté de lettres, université Notre-Dame (Liban).

Robert Fouquet, délégué scientifique, et, Célia Alfonsi, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)