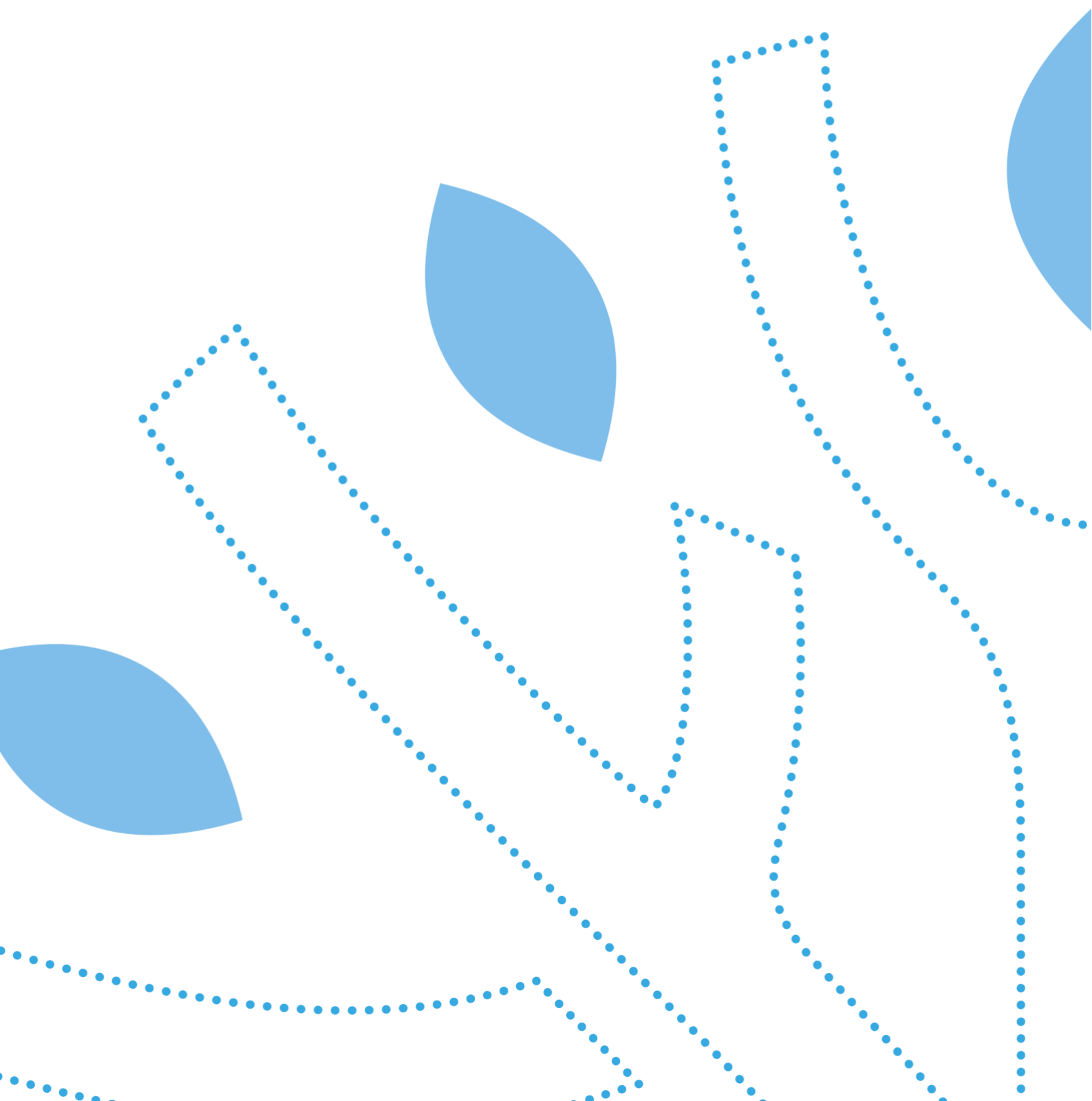


Rapport d'évaluation

Établissement d'enseignement supérieur

Institut Catholique de Lyon

Campagne d'évaluation 2025-2026



Au nom du comité d'experts : **Jacques MIKULOVIC**, président du comité et Professeur des universités. Il a été recteur de l'académie de Mayotte de décembre 2022 à juin 2025.

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- Mme Isabelle KLOCK-FONTANILLE, Professeure des universités, membre senior de l'Institut Universitaire de France (IUF) et ancienne présidente de l'université de Limoges.
- Mme Stéphanie LASQUELLEC, Secrétaire générale de l'EHESP.
- Mme Alison PROFIT, diplômée de l'École des Mines Paris PSL, et ancienne présidente du BDE Mines Paris PSL.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

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

Message clés de l'évaluation

L'Institut Catholique de Lyon est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche privé français non lucratif, fondé à Lyon en 1875. Son périmètre couvre vingt-trois diocèses du quart sud-est de la France. Au plan civil, l'établissement est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique, l'Association des Fondateurs et Protecteurs de l'Institut Catholique de Lyon (AFPICL). Depuis 2016, et par arrêté du Secrétariat d'État chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, l'Institut est un Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (Eespig), renouvelé pour une période de cinq ans, soit jusqu'au 31 août 2026. À ce titre, il délivre à la fois des diplômes du Saint-Siège¹ et des diplômes nationaux dans le cadre de conventions d'accréditation avec des universités² (cf. : partie 4/).

Au cours de la période considérée, l'Institut a connu d'importantes évolutions témoignant d'un grand dynamisme dans le développement de ses activités. Une restructuration et un déploiement de son offre de formation, corrélativement à un accroissement de près de 40% du nombre d'étudiants, ont nécessité le renforcement et la professionnalisation des services support et une augmentation du nombre d'enseignants et d'enseignants-chercheurs (+ 27,6% d'ETP). Pour réduire l'éparpillement de la recherche au sein de l'établissement, l'unité de recherche « Confluence : sciences et humanités » a été créée et regroupe désormais l'ensemble des enseignants-chercheurs autour de huit pôles. Cette création s'est accompagnée d'une politique de ressources humaines ambitieuse favorisant les carrières, les rémunérations et des environnements de recherche propices au développement de l'activité scientifique. À l'échelle de l'établissement, tant dans le domaine de la formation que de la recherche, l'Institut a formalisé et structuré son pilotage par la création ou la consolidation de diverses instances.

Après les déficits enregistrés en 2017-2018 et 2018-2019, l'établissement a engagé une trajectoire de retour à l'équilibre qui a porté ses effets en 2023-2024. Cette évolution positive doit toutefois être appréciée avec prudence, dans la mesure où elle repose encore fortement sur les droits d'inscription et devra être confortée dans un contexte de possible inflexion démographique et de maintien des ambitions d'ouverture sociale. Ces deux contraintes nécessiteront une analyse prospective afin de construire un modèle soutenable.

Concernant la politique de ressources humaines, même si des avancées notables sont à saluer, la stratégie adoptée montre aussi des fragilités. L'établissement gagnerait à poursuivre la structuration de sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à finaliser la cartographie des emplois et des compétences et à approfondir sa politique de qualité de vie au travail, afin de consolider la fidélisation des personnels. L'établissement se caractérise, d'une manière plus générale, par une politique de qualité inaboutie et si dans certains domaines elle existe, elle semble mal comprise par la communauté. Cette faible appropriation révèle en creux les rapports complexes entre la gouvernance et les composantes³ dans d'autres domaines. Entre une grande autonomie qui leur est confiée et une forte centralisation, qui a engendré durant la période

¹ Équivalence reconnue par la France – Accord de 2018 entre la République française et le Saint-Siège, dans le cadre de la convention sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur dans la région européenne, faite à Lisbonne de 1997.

² Universités Lyon I, Lyon II, Lyon III, Savoie Mont-Blanc, université Grenoble Alpes, université Clermont-Auvergne et université Paris Sorbonne.

³ 6 Facultés, 5 écoles professionnelles, 5 instituts et 1 Chaire UNESCO, soit 17 « unités d'enseignement » regroupées en 6 pôles facultaires.

considérée des incertitudes, se pose la question pour l'établissement de la mise en œuvre de sa stratégie, de sa déclinaison en objectifs opérationnels et en jalons, alors que la réflexion pour construire la prochaine stratégie « UCly 2035 » est en cours de réalisation. Son appropriation par ses communautés, dont découle sa réussite, est un élément crucial pour apaiser un établissement ayant connu par le passé des tensions liées à la gouvernance, et pour lui donner toute la visibilité qu'il mérite, en formations et en recherche, notamment à l'échelle du site lyonnais. Cette tension entre la gouvernance, ses composantes et ses pôles facultaires gagnera à être considérée comme une priorité dans les années à venir et faire l'objet de la mise en place d'un cadre partagé fixant et explicitant les compétences et permettant une harmonisation des pratiques.

Forces principales	Faiblesses appelant une vigilance particulière
– Un pilotage plus efficient de la formation et de la recherche grâce à la création ou la consolidation d'instances, telles que le Conseil de la Formation et de la vie académique et le Conseil scientifique. – Une structuration de la recherche par la création d'une unité propre (« Confluence ») et d'une Maison de la recherche et de l'Entreprise. – Une structuration et un renforcement de l'offre de formation, grâce à l'ouverture de nouvelles formations et de nouveaux campus. – Un dynamisme réel en matière de partenariats, prenant appui sur des réseaux opérationnels à l'échelle régionale, comme à l'échelle internationale. – Une vie étudiante dynamique grâce à des campus rénovés, un large éventail de services et une politique de soutien aux associations. – Une volonté de politique d'ouverture sociale, et une attention portée à l'inclusion sociale qui permettent d'accompagner les étudiants dans leurs parcours d'études.	– Une opérationnalisation de la stratégie 2022-2026 mise en place, qui reste à consolider. – Un pilotage stratégique et opérationnel qui manque d'efficience : – Un modèle économique qui présente des fragilités en raison d'une forte dépendance aux droits d'inscription, de la part encore insuffisante occupée par le mécénat, et d'une soutenabilité qui reste à consolider. – Une politique des ressources humaines montrant des fragilités, notamment la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences à mettre en place. – Une démarche qualité inaboutie, peu opérationnelle et caractérisée par une absence de tableau de bord stratégique global, ce qui limite son impact et ne lui permet pas d'avoir de plan d'amélioration continue. – Une structuration de la gouvernance perfectible, marquée par une architecture institutionnelle complexe entre le centre et les composantes. – Une participation des étudiants à la gouvernance et un regroupement des initiatives étudiantes, à l'échelle de l'établissement, qui restent insuffisants.

	– Adossée à la structuration de la recherche, la politique de valorisation et de diffusion des résultats gagnerait à être davantage formalisée et consolidée.
Recommandations	
– Engager une démarche de clarification des missions et des compétences des instances en précisant les niveaux de subsidiarité entre les pôles facultaires et les composantes. La procédure gagnera à être conduite selon une méthodologie participative associant l'ensemble de la communauté, et à être assortie d'un calendrier et d'indicateurs de suivi. – Développer une démarche qualité centralisée en se dotant d'un tableau de bord commun à l'ensemble de l'établissement, qui comprendrait des indicateurs-clés et un plan d'amélioration continue. – Renforcer le pilotage budgétaire, en se dotant d'outils de projection financière, avec pour objectif de mieux diversifier les ressources, en consolidant notamment la recherche de mécènes. – Poursuivre la structuration de la gestion prévisionnelle des emplois afin de structurer une politique de ressources humaines solide pour développer, entre autres, sa stratégie de fidélisation des personnels. – Formaliser une politique opérationnelle en matière de partenariats, en articulant davantage la formation et la recherche. – Développer l'accompagnement des enseignants-chercheurs pour le montage de projets compétitifs et pour la valorisation de la recherche et de la diffusion scientifique en s'appuyant sur la Maison de la Recherche et de l'Entreprise. – S'inscrire dans la dynamique du site lyonnais. – Consolider le suivi de la politique de valorisation et de diffusion de la politique de recherche par des indicateurs plus systématiques afin de mieux en objectiver les niveaux d'activité, d'en mesurer l'impact et de faire perdurer cette dynamique. – Harmoniser les dispositifs de valorisation des engagements des étudiants à l'échelle de l'établissement, centraliser les initiatives étudiantes à cette échelle, et non à celle des écoles ou instituts, et en assurer une communication efficace. – Renforcer la représentation des étudiants dans la gouvernance de l'établissement.	

Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement de la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)

L'Institut Catholique de Lyon, établissement privé d'enseignement supérieur et de recherche à but non lucratif, présente une identité affirmée et un réel dynamisme, illustrés par le développement de son offre de formation, la croissance de ses effectifs et la structuration de sa recherche autour de l'unité « Confluence ». Il a également engagé des évolutions en matière de pilotage et d'organisation contribuant à une meilleure lisibilité de ses activités.

Le comité d'experts et le Hcéres considèrent que le renouvellement de la qualification d'Eespig est justifié par ces réalisations.

Cette appréciation s'accompagne toutefois de **recommandations expresses**. L'établissement est invité à renforcer la déclinaison opérationnelle de sa stratégie, en s'appuyant sur des outils de pilotage et une démarche qualité plus aboutie. Il est également attendu de lui une clarification de la gouvernance et de l'articulation entre les différents niveaux institutionnels, ainsi qu'un renforcement de la participation des étudiants et des personnels. Enfin, la consolidation du modèle économique et la diversification des ressources constituent des enjeux majeurs. Ces évolutions permettront à l'établissement de renforcer l'efficacité de son pilotage et de mieux affirmer son positionnement dans le paysage de l'enseignement supérieur.

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : 1875
- **Nombre d'étudiants (2024-2025)** : 8 432 étudiants⁴.
- **Répartition des effectifs étudiants pour 2024-2025⁵** :

	Institut Catholique de Lyon
Licence (diplôme école grade 1)	64,9 %
Master (diplôme école grade 2)	34,4 %
Pourcentage d'étudiantes	68,4 %
Pourcentage d'étudiants étrangers	1 778 élèves en mobilité entrante en 2023-2024, soit 24 %
Pourcentage de boursiers du Crous	1 434 étudiants en 2023-2024, soit 20 %
Pourcentage de boursiers du Crous et de l'Institut ⁶	1 641 étudiants en 2023-2024, soit 22 %

- **Taux d'insertion** : 89 % en 2024 pour le taux d'insertion global à 6 mois⁷.
- **Taux de réussite en fin de 3^e année⁸** : pour les licences, 93,25 % en 2023-2024 ; pour le diplôme Baccalauréat canonique, de niveau licence, 96,77 % en 2023-2024 ; et pour les diplômes visés, valant grade de licence, 93,46 % en 2023-2024.
- **Frais d'inscription** : en 2024-2025, les frais de scolarité moyens s'élèvent à 6 386 euros. Le plancher est de 542 euros, et le plafond correspond à 13 000 euros.
- **Ressources humaines pour l'année 2024-2025** : 156 enseignants-chercheurs, dont 23 titulaires d'une HDR, 9 professeurs en faculté canonique, et 13 personnels en soutien à la recherche.
- **Budget en 2024-2025** : 61,5 millions d'euros.
- **Patrimoine immobilier** : Campus Carnot : 14 459 m² ; campus Saint-Paul : 32 684 m². L'Institut est locataire du campus Alpes Europe à Annecy : 4 100 m². Pour l'antenne au Puy-en-Velay, l'Institut est aussi locataire, mais la surface n'est pas précisée.

⁴ Source : données du rapport d'auto-évaluation.

⁵ Source : Sise, inscrits sur Paysage, et rapport d'auto-évaluation.

⁶ Annexe 63 – bourses.

⁷ Annexe 54 – réussite des étudiants.

⁸ Annexe 55 – insertion professionnelle.

- **Production scientifique**⁹ : L'unité de recherche 1598 « Confluence : Sciences et Humanités », est une unité pluridisciplinaire qui associe les Sciences de la Vie et de l'Environnement (la partie Sciences) aux Sciences Humaines et Sociales (la partie Humanités). Elle met en avant trois thématiques transversales : les deux thèmes historiques, l'éthique, d'une part, et culture(s) et religion(s) de l'autre, complétés depuis 2020 par une interrogation sur la notion des vulnérabilités. Ces trois thématiques sont partagées par l'ensemble des huit pôles à travers leurs propres projets-phares. Au niveau local, l'UR possède des conventions de partenariat, en lien avec les différentes disciplines qui la composent : convention de collaboration scientifique avec le laboratoire Histoire et sources des mondes antiques (HiSoMa, UMR 5189) en 2022 ; convention par le biais de l'Institut Pierre Gardette (IPG), avec le laboratoire Dynamique Du Langage (DDL, UMR 5596, Université Lumière Lyon 2) rattaché à un Labex. **La production scientifique recensée atteint 3 169 items. Le comité recherche du Hcéres constate qu'elle demeure contrastée selon les pôles, certains étant plus récemment constitués, ce qui peut en partie expliquer les écarts observés.** Du point de vue des sciences de l'éducation et de la formation, les résultats, le rayonnement et l'attractivité scientifiques de l'UR sont peu lisibles. Les activités des biologistes restent, quant à elles, trop peu visibles. En moyenne, entre 2019 et 2024, 242 publications ont été produites à l'échelle de l'unité de recherche. D'autres supports de la recherche ont été diffusés entre 2019-2024, comme des podcasts, des vidéos, des expositions, soit en moyenne, 39 par an, ces cinq dernières années.
- **Écoles doctorales**¹⁰ : La faculté de philosophie propose un doctorat canonique, tout comme la faculté de théologie. La politique doctorale est portée par l'UR « Confluence ». Une convention de cotutelles de doctorat globale en Philosophie et en Théologie a été signée en 2020 avec l'université de Perugia (Pérouse, Italie). Des cotutelles de thèse sont aussi ponctuellement mises en place avec la LUMSA, *l'università degli Studi de Perugia* et l'université de Fribourg. L'UR « Confluence » participe au programme de doctorat international *Contemporary Humanism*, porté par cinq universités partenaires : l'ICP, la LUMSA (Italie), l'ACU (Australie), la PUC (Chili) et l'UCP (Portugal). Son unité de recherche est intégrée à l'École doctorale Biologie Moléculaire Intégrative et Cellulaire (ED 340 BMIC) de l'Université de Lyon depuis avril 2025.
- L'établissement a obtenu la qualification d'Eespig par arrêté en 2016, et il a été renouvelé le 22 juillet 2021.

⁹ Extraits du rapport d'évaluation du département recherche du Hcéres.

¹⁰ Annexe 30 – caractérisation de l'offre de formation.

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 19 octobre 2020)

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

Recommandations	Suivi
Poursuivre le travail de formalisation et d'homogénéisation des procédures dans tous les domaines. Produire les tableaux de bord et documents de référence accessibles à tous les acteurs de l'établissement. Simplifier et clarifier les dénominations.	Suivie d'effet
Être vigilant aux attentes du personnel, en particulier ceux qui redoutent d'être isolés lors de la structuration de la recherche et ceux qui redoutent de voir leur identité effacée par une nouvelle organisation ; développer la communication interne ; élargir la représentation des personnels et des étudiants dans les instances pour favoriser l'adhésion la plus large au projet commun.	Partiellement suivie d'effet
Développer les échanges avec tous les partenaires pour préciser la stratégie, en particulier en matière de recherche et de valorisation de la recherche. Exprimer les attentes d'UCly, parfois mal connues ou mal comprises, adopter une attitude proactive en matière de partenariat, ne pas laisser trop de place à la sérendipité.	Partiellement suivie d'effet
Expliciter un modèle économique, dans l'esprit non lucratif qui est celui d'UCly, mais en précisant les outils de l'équilibre économique nécessaire (mécénat, augmentation des effectifs, contrats, etc.).	Partiellement suivie d'effet (non suffisamment démontré en raison d'éléments manquants : bilans, procès-verbaux, conventions).
Poursuivre la structuration de la recherche, sans dogmatisme, en mettant en œuvre la capacité d'adaptation et d'innovation de l'établissement et son agilité.	Suivie d'effet

L'établissement a engagé plusieurs actions structurantes dont l'impact est globalement positif. Le comité constate un suivi effectif de plusieurs recommandations, notamment en matière de formalisation de la gouvernance, de structuration des fonctions support et d'organisation de la recherche. La formalisation des procédures, la création d'instances et la professionnalisation des services (dont la direction de la scolarité et la mise à jour des organigrammes) sont très avancées et contribuent à une meilleure lisibilité du fonctionnement de l'établissement.

Par ailleurs, des progrès notables sont observés dans le renforcement des activités dites de « sciences dures », conduites par l'École d'Ingénieurs en Biotechnologies, ou l'École Qualité Sécurité-Santé Environnement et l'Institut de Formation des Techniciens de Laboratoire Médical. La période est aussi caractérisée par l'augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs, l'accroissement du temps consacré à la recherche et des investissements ciblés dans les équipements et infrastructures, qui favorisent les approches expérimentales et interdisciplinaires.

Certaines recommandations n'ont toutefois été que partiellement suivies. Les démarches relatives à l'amélioration de la communication interne ont été engagées, mais leur appropriation par les communautés et leur impact dans la durée restent à consolider. De même, **la structuration de la recherche témoigne d'une dynamique institutionnelle réelle, avec la création de l'unité de recherche Confluence et de la Maison de la Recherche. Il convient désormais de poursuivre la consolidation de ces dispositifs afin d'en renforcer l'appropriation par les enseignants-chercheurs et d'en assurer un fonctionnement durable.**

Le suivi des recommandations relatives au modèle économique et à la diversification des ressources demeure insuffisamment documenté. L'absence d'éléments probants (bilans consolidés, conventions, procès-verbaux) ne permet pas d'attester pleinement de leur mise en œuvre. Plus largement, plusieurs chantiers restent à poursuivre, notamment la soutenabilité du modèle économique, éclairée par le contrôle de gestion mis en place, le développement du mécénat et de la formation continue, ainsi que le déploiement d'outils de pilotage structurés (tableaux de bord, indicateurs, et schémas directeurs).

Ainsi, malgré des progrès réels et structurants, l'établissement doit encore renforcer l'opérationnalisation et le suivi de ses actions pour garantir la pleine effectivité des recommandations formulées lors de la précédente évaluation.

Rapport d'auto-évaluation et visite de l'établissement

La rencontre stratégie de l'établissement s'est tenue en décembre 2024. Dans son compte-rendu stratégique, l'Institut n'a pas exprimé de souhait particulier en matière de *focus* évaluatifs, mais a fourni un certain nombre d'informations concernant sa politique de site, son ancrage local, la restructuration complète de sa recherche en une seule unité, et les évolutions de sa politique de formation. Les spécificités de l'enseignement canonique ont également été précisément décrites.

Pour la présente évaluation, le rapport d'auto-évaluation a été transmis au Hcéres en juin 2025. La visite de l'établissement s'est tenue du 1^{er} au 2 décembre 2025. Quarante-et-un entretiens ont été réalisés pendant deux jours.

Le comité a pris connaissance avec attention du rapport d'auto-évaluation fourni par l'établissement qui y met en évidence avec clarté et précision les grandes étapes qui ont jalonné la mise en œuvre de sa stratégie durant la période considérée. La lecture est aisée, et bien documentée, bien que le comité ait souhaité creuser ou préciser quelques points **qui étaient présentés de manière trop succincte**. Des documents complémentaires ont ainsi été bien transmis.

La visite de l'évaluation de l'Institut Catholique de Lyon a eu lieu du 1^{er} décembre au 2 décembre 2025. Elle s'est parfaitement bien déroulée. Le comité d'experts tient à remercier la gouvernance de l'Institut pour l'excellente préparation de cette visite et pour la courtoisie de son accueil. Le comité remercie également toutes les équipes de l'Institut ayant contribué à la réussite de cette visite, ainsi que les nombreux interlocuteurs rencontrés.

Avis développé sur l'établissement

1/ Clarifier la gouvernance pour une meilleure appropriation de la stratégie

Du fait de son double statut d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche privé à but non lucratif et d'Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (Eespig), la gouvernance et l'organisation institutionnelle de l'Institut Catholique de Lyon sont à la fois régies par des statuts canoniques approuvés par le Saint-Siège, par les statuts civils de l'Association (AFPICL) qui administre l'Institut et enfin certaines obligations réglementaires du Secrétariat d'État chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. L'Institut Catholique de Lyon est dirigé par un Recteur, élu puis nommé pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois, pour une durée de trois ans. Le Chancelier de l'Institut est de droit l'Archevêque de Lyon. Il est à noter que le dialogue avec le MESRE autour des questions liées au statut d'Eespig s'exprime aussi par l'intermédiaire de l'UDESCA, qui regroupe les cinq Instituts et Universités Catholiques de France.

De l'ensemble de ces obligations découle l'impression d'une forte complexité de l'organisation de la gouvernance que ni le rapport d'auto-évaluation, ni les entretiens n'ont réussi à dissiper. Si l'assemblée générale de l'AFPICL valide les grandes orientations stratégiques et vote le budget, peu d'éléments permettent de comprendre quelles instances les proposent et quel degré de subsidiarité existe entre celles-ci¹¹. L'Assemblée d'Université (AU) est une instance d'information, de débats, d'orientations et de propositions qui concernent des dossiers et des projets universitaires. Le Conseil Décanal une instance de réflexion et d'élaboration de la politique générale de l'Institut Catholique de Lyon, et enfin le Conseil des Facultés et des Instituts (CoFI) consiste en une instance d'information, de réflexion et de proposition qui favorise l'interaction entre unités d'enseignement, pôles facultaires et gouvernance globale de l'établissement.

Ce peu de lisibilité des processus décisionnels peut laisser croire à une dilution des responsabilités et à une invisibilisation des véritables lieux d'arbitrage, ce que l'établissement reconnaît en signalant qu'« un travail devra être mené au niveau de certaines instances universitaires, en particulier celles créées au milieu des années 2000 et qui ont peu évolué depuis, dont le fonctionnement peut être amélioré pour mieux servir la cohérence de la politique académique de l'Institut, au-delà de la diversité des composantes »¹².

Le comité recommande donc à l'établissement de clarifier les missions et compétences de ses instances, d'élaborer un organigramme fonctionnel et hiérarchique à cet égard et d'en assurer une large communication.

Il revient au Recteur la coordination des différentes composantes et ce, selon les statuts canoniques. Elles sont administrées par un directeur nommé par le Recteur pour un mandat de quatre ans, renouvelable jusqu'à deux fois. Concernant les pôles facultaires, ils sont « accompagnés » par un doyen nommé par le Recteur pour un mandat de trois ans, renouvelable. Le terme « d'accompagnement » révèle un certain flou.

¹¹ Le Conseil des Facultés et des Instituts (CoFI), l'Assemblée d'Université (AU), le Conseil Décanal, le Conseil de la Formation et de la Vie Académique (CFVA), le Conseil Scientifique (CS), le Conseil de la Vie Étudiante (CVE). Source : rapport d'auto-évaluation, page 13.

¹² Rapport d'auto-évaluation, page 14.

Il en va de même concernant les liens qui unissent les instances centrales et les six pôles facultaires « thématiques » qui regroupent plusieurs composantes (facultés, écoles et instituts). Ainsi, l'Institut est structuré en un millefeuille de six Facultés (théologie, philosophie, droit, lettres et civilisations, psychologie et éducation) ; cinq écoles professionnelles (ESTBB, ESDS, ESTRI, ESQSE, IFTLM¹³) ; cinq instituts (IPER, IDHL, ISF, ILCF et UNIVA¹⁴) ; et une chaire UNESCO. Au total, le comité compte dix-sept unités d'enseignement.

Les pôles facultaires gèrent l'administration des composantes par la mutualisation de certains services comme la communication. La Commission d'évaluation des enseignants-chercheurs, instance émanant de l'unité de recherche, s'appuyant sur des conseils de pôle facultaire, participe à l'évaluation individuelle de la recherche des enseignants-chercheurs¹⁵. Ils valident les nouvelles formations ou toutes modifications majeures, en lien avec les instances de pilotage de chaque unité d'enseignement. Ils prennent aussi part, toujours avec les unités d'enseignement, au déploiement de la stratégie de formation de l'Institut, conduite par le Vice-Rectorat Formation, Vie Académique, Vie Étudiante (VR-FVAVE). Ils présentent chaque année un plan d'activité, et sont destinataires de ceux des unités d'enseignement les composant, en amont de leur présentation au Recteur et aux Vice-Recteurs. Enfin, ils collaborent à la définition du plan stratégique commun en vue du lancement de la stratégie « UCLy 2035 ».

Les composantes, quant à elles, sont adossées à des instances et sont régies par des règlements intérieurs¹⁶ qui leur sont propres. Elles ont en charge le suivi de leur budget et ont participé à l'élaboration du schéma directeur DD&RSE (voté en février 2025).

La gouvernance, les pôles facultaires et les unités d'enseignement se réunissent au sein du Conseil des Facultés et des Instituts (CoFI), instance d'information, de réflexion et de propositions permettant de favoriser les interactions entre elles.

Le manque de clarté concernant les compétences accordées aux dix-sept composantes, aux six pôles facultaires, aux instances centrales, et concernant aussi leur niveau de subsidiarité, a été relevé lors des entretiens et dans le rapport d'auto-évaluation : « la structuration des Pôles Facultaires en véritables unités, envisagée durant la période de référence, reste à conduire et constitue un enjeu pour l'UCLy »¹⁷.

Le comité recommande donc d'œuvrer à une plus forte structuration des pôles facultaires constituant un échelon intermédiaire de la gouvernance, et vu comme un espace de dialogue avec les composantes et de proposition. Il pourrait être le lieu de mutualisation de services administratifs (ressources humaines, budget, logistique, suivi des promotions, suivi des conventions, etc.) en lien avec les services centraux et participer à la mise en œuvre des schémas directeurs¹⁸, laissant la dimension pédagogique, professionnalisante et relative à l'innovation aux

¹³ ESTBB : École d'Ingénieurs en Biotechnologies de l'UCLy ; ESDS : École Supérieure de Sciences Économiques et Sociales de l'UCLy ; ESTRI : École Supérieure de Traduction et de Relations Internationales de l'UCLy ; ESQSE : École Qualité Sécurité-Santé Environnement de l'UCLy ; IFTLM : Institut de Formation des Techniciens de Laboratoire Médical de l'UCLy. Source : rapport d'auto-évaluation, page 70.

¹⁴ IPER : Institut Pastoral d'Études Religieuses de l'UCLy ; IDHL : Institut des Droits de l'Homme de Lyon de l'UCLy ; ISF : Institut Société & Famille de l'UCLy ; ILCF : Institut de Langue et de Culture Françaises de l'UCLy et UNIVA : Université de la Vie Active. Source : rapport d'auto-évaluation, page 70.

¹⁵ Cette évaluation a lieu au sein d'une commission composée des responsables des pôles de recherche, des doyens des Pôles Facultaires, du Directeur du Collège doctoral et d'experts extérieurs membres du Conseil de l'unité de recherche. Elle procède à l'évaluation d'un tiers des enseignants-chercheurs chaque année. Source : rapport d'auto-évaluation, page 57.

¹⁶ « Le fonctionnement et l'organisation des unités d'enseignement répondent à des éléments communs définis dans les statuts canoniques de l'UCLy et des règlements partagés, et à des règlements intérieurs propres ». Source : rapport d'auto-évaluation, page 15.

¹⁷ Rapport d'auto-évaluation, page 15.

¹⁸ Schéma directeur DD1RSE (2025), schéma directeur Vie étudiante (2024), Schéma directeur Handicap (2024/2025).

composantes. La gouvernance pourrait utilement passer des contrats d'objectifs avec chacun des pôles facultaires et ce, afin d'harmoniser les pratiques et de déployer sa stratégie.

En effet, les entretiens menés ont aussi fait apparaître un déficit de co-construction de la stratégie élaborée par la gouvernance, une mauvaise connaissance du contenu de cette stratégie et donc d'un défaut d'appropriation par la communauté, qui ont fait émerger un sentiment d'exclusion jouant sur les conditions de travail.

Rappelons que la stratégie de l'établissement est reprise dans le contrat entre l'Institut et le MESRE, pour la période de 2022 à 2026. Quatre axes stratégiques ont ainsi été fixés :

- Participer à la politique de site de Lyon Saint-Étienne, pour en garantir le développement ;
- Renforcer les partenariats en matière de recherche et l'ouverture internationale ;
- Construire une offre de formation en lien avec la recherche et le monde socio-économique, tout en consolidant les actions en faveur de la vie étudiante, et de l'ouverture sociale ;
- Simplifier les modalités de gouvernance de l'établissement, et inscrire de façon plus systématique l'action de l'Institut dans une démarche DD&RS.

Cette stratégie a été logiquement déclinée en indicateurs et jalons, auxquels le comité a eu accès. Par exemple, le dernier axe a donné lieu à la formalisation d'un schéma directeur DD&RSE, reposant sur cinq axes, qui concernent la stratégie, la gouvernance, la formation, la recherche, l'environnement et la politique sociale. **Toutefois, même si le Recteur informe de façon régulière les membres du CSE¹⁹, même si des campagnes de communication interne ont été menées, notamment par le biais de l'intranet centralisant des informations-clés, de nombreuses critiques rapportées lors des entretiens, à propos d'une trop forte centralisation et d'un manque de partage des informations, ternissent l'important travail accompli par l'établissement durant la période considérée.**

Outre la sollicitation des instances centrales, le comité recommande à l'établissement, à l'occasion de l'élaboration de la future stratégie « UCLy 2035 », de s'appuyer sur les pôles facultaires restructurés et sur les composantes, sur le réseau des *alumni*, et, de façon moins conventionnelle, de proposer à la communauté de participer à des groupes de travail thématiques afin de coconstruire sa prochaine stratégie. Cette méthode inclusive, couplée à une clarification du rôle des instances, permettra à l'établissement de gagner en cohérence, tant au niveau interne qu'externe.

Il conviendrait de former les communautés de l'Institut à la collecte et au recueil systématique de données pour mesurer précisément l'avancement d'une stratégie coconstruite. L'occasion de définir la nouvelle stratégie devrait donc permettre aussi d'acculturer et de former plus amplement les communautés à la démarche qualité s'appuyant sur un pilotage par la donnée, qui est, comme nous allons le voir ci-après, un fort enjeu pour les années à venir.

¹⁹ Néanmoins, l'Institut Catholique a lancé une enquête consacrée à la qualité de vie au travail à l'automne 2022, au sortir des années Covid-19, associant l'intégralité du personnel par des groupes de travail autour de 4 thèmes principaux. Cette enquête a donné lieu à des actions préconisées par les salariés : aménagements conviviaux, journée de la pédagogie, formation des nouveaux enseignants. Source : rapport d'auto-évaluation, page 23.

2/ Une démarche qualité à formaliser en s'appuyant sur une gouvernance volontariste

Le précédent rapport du Hcéres comportait déjà une recommandation sur la démarche qualité de l'Institut, pour qu'elle devienne plus synthétique et centralisée, grâce à un processus clair de pilotage, et en intégrant la sensibilisation et la formation des personnels. Signe de l'importance accordée à cette recommandation, ce point a été ajouté au contrat quinquennal avec le MESRE. De plus, un vice-rectorat, une direction chargée de la transition socio-écologique, de la qualité et des relations avec l'enseignement catholique ont été créés en 2023 et un comité de pilotage qualité a été mis en place. Ainsi, le comité constate que l'établissement a réalisé des avancées notables entre 2019 et 2024, dans la professionnalisation des équipes, leur organisation (création d'une direction déléguée à la scolarité et d'une direction de la vie et de l'expérience étudiantes) et la mise en place d'un nouvel ERP scolarité afin de faire face à l'accroissement important du nombre d'étudiants (plus de 40 %), **ce que le comité salue**. L'Institut a précisé que les avancées majeures ont été réalisées pour parer aux risques principaux qu'il pourrait rencontrer dans : 1/ le domaine financier (pour notamment anticiper les budgets et accompagner les plans triennaux) ; 2/ celui des ressources humaines (notamment le développement et la structuration des services support) ; 3/ celui des ressources liées au fonctionnement (immobilier, système d'information et équipements, en développant des outils numériques structurés) ; 4/ celui de la satisfaction des parties prenantes (en se concentrant sur l'évaluation des enseignements par exemple) ; et 5/ celui de la gouvernance (notamment par la création de nouvelles instances, comme le conseil de formation et de vie académique [CFVA]). Il a également structuré les activités de recherche en les regroupant au sein d'une seule unité, comme la précédente évaluation le recommandait (cf. : suivi des recommandations).

Ces avancées témoignent d'une volonté affirmée de structurer les pratiques et de renforcer l'efficacité organisationnelle de l'établissement. Cependant, s'il existe des certifications (Qualiopi, Bienvenue en France, Iso 9001...) et si un comité de pilotage qualité a été mis en place, **le rapport d'auto-évaluation et les entretiens n'ont pas permis d'identifier la nature du pilotage de la démarche qualité dans son ensemble (portage, composition du comité de pilotage, fréquence des réunions, traçabilité des décisions...), ni l'effectivité du travail réalisé (remontée et traitement des dysfonctionnements, formalisation de processus...).**

Le déficit d'un pilotage centralisé de la démarche qualité peut expliquer qu'une partie des recommandations faites lors de la précédente évaluation du Hcéres n'ait pas été suivie d'effets. La lecture du rapport d'auto-évaluation n'a mis au jour qu'une seule annexe relative à une convocation du comité de pilotage qualité, ce qui laisse penser que l'activité de ce dernier est très faible, consistant donc un point de vigilance, au regard des enjeux de pilotage de l'ensemble des composantes de l'Institut. **De plus, sans qu'une évolution majeure ait été constatée sur ces points au cours de la période, des marges de progression subsistent, notamment en ce qui concerne la clarification des compétences des instances ainsi que la formalisation d'un schéma directeur du numérique et d'un schéma directeur de l'immobilier, à l'instar de ceux déjà mis en place pour la Vie étudiante et le DD&RSE.**

L'absence d'un outil de suivi préjudiciable en interne comme en externe, fragilise l'amélioration continue et freine son développement à l'échelle de l'établissement. **Le comité recommande ainsi la mise en œuvre d'un pilotage centralisé de la démarche qualité, et qu'il soit rattaché au Recteur ou à un Vice-Recteur consacré à cette thématique. La démarche gagnera à être accompagnée de**

sessions de formation pour une meilleure appropriation à toutes les échelles. Son déploiement sera d'autant plus efficient qu'un travail de clarification de la gouvernance sera mené en parallèle (cf. : partie 1/).

Cette démarche devra également intégrer la mise en qualité des données et la formalisation d'un tableau de bord de suivi du modèle économique et de la trajectoire financière, notamment de la masse salariale, afin d'en renforcer le pilotage par des indicateurs-clés.

3/ Poursuivre la diversification des ressources en accentuant les efforts sur le mécénat, et mieux développer les outils de projection et de suivi de la trajectoire financière

Le budget de l'Institut correspond à la concaténation des trente-deux budgets consolidés par chaque direction de services et les unités d'enseignement. Les entretiens ont fait apparaître que cet outil est trop manuel pour les équipes et chronophages. Cet outil, qui permet d'assurer le suivi budgétaire infra-annuel, reste par ailleurs insuffisant pour assurer le pilotage de la trajectoire financière de l'Ucyl. La distinction entre la trajectoire financière prévisionnelle, et celle qui est effectivement réalisée est difficilement réalisable en l'état.

La construction budgétaire suit un cycle classique composé de plusieurs étapes : 1/ la présentation des plans d'activités par chaque responsable budgétaire en mars et avril ; 2/ deux sessions du conseil d'administration et une assemblée générale de l'AFPICL pour échanger en ce qui concerne l'allocation des moyens de l'établissement pour atteindre sa stratégie ; 3/ l'arbitrage des moyens, réalisé en mai et juin, et dont les différents services ou unités sont informés par une lettre de cadrage. En 2024-2025, le budget de l'Institut s'élève à 61,5 M€. En 2024-2025, les recettes s'élèvent, d'une part, à 50 319 K€ issus des inscriptions et des formations, et à 5 660 K€ issus des subventions, d'autre part. Les dépenses correspondent à 40 778 K€ pour les charges de personnels, et 17 723 K€ pour d'autres achats et charges externes.

Après deux années d'exercices financiers déficitaires en 2017-2018 et 2018-2019 (4 M€ cumulés), la politique de retour à l'équilibre mise en place dès 2019-2020 a atteint son objectif 2023-2024, **ce que le comité salue**. Néanmoins, le retour à l'équilibre dépend fortement des placements réalisés sur les marchés financiers, à hauteur de 354 k€ en 2023-2024 (présentés sous la dénomination « produits autres »). Ces placements, bien que judicieux, ne sont pas un filet de sécurité garanti.

Ce retour à l'équilibre s'est produit dans un contexte d'intenses développements de l'établissement. En effet, le nombre d'étudiants a augmenté de près de 40 %, accroissant par-là les recettes liées aux droits d'inscription. Pour accompagner l'augmentation des effectifs et maintenir, voire améliorer, l'attractivité de l'établissement, cinquante enseignants-chercheurs ont été recrutés, des mesures de revalorisation des carrières ont été prises (+3,2 % de revalorisation salariale en 2021-2022 et +7,8 % en 2022-2023), ainsi que des mesures d'accompagnement de la recherche, dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Deux campus ont été ouverts (le campus Alpes-Europe à Annecy en 2020 et l'antenne La Fabrique au Puy-en-Velay en 2021), une Maison de la recherche et de l'entreprise ouverte (2024) et l'unité de recherche « Confluence » créée (2020), en partie grâce à du mécénat. **Ces fortes évolutions ont été possibles grâce à une structuration et un développement**

de l'administration centrale : création et renforcement de nouvelles directions²⁰, mise en place de nouvelles instances²¹, rédaction ou refonte de règlements²² ou encore définition de nouvelles procédures communes²³, autant de mesures que le comité salue vivement.

Pour faire face au développement de l'établissement en fonctionnement et en investissement et à la pérennisation de cet essor, l'augmentation des dépenses au moyen et long terme est un fait. La part des seuls produits des inscriptions est passé de 78,7 % à 86 % du chiffre d'affaires au cours de la période 2019-2024. La subvention d'État, ne tenant pas compte de l'augmentation des effectifs, a connu une baisse (10,4 % en 2019 contre 7,1 % en 2024). Le recours à d'autres ressources de financement a donc été jugé indispensable. **Des efforts substantiels ont été faits et des résultats prometteurs sont en cours concernant notamment l'alternance et la formation continue, ce que le comité salue.**

Le tropisme de l'Institut pour la professionnalisation et la force de ses partenariats avec le monde socio-économique ont favorisé, durant la période de référence, une augmentation de 214 % du nombre d'alternants (apprentis et contrats professionnels)²⁴ concernant vingt formations sur quatre-vingt-dix-huit. L'établissement a très justement développé l'alternance à Annecy pour répondre à une demande locale, stratégie d'autant plus adaptée d'un point de vue économique que le campus devrait accueillir dans les trois années à venir un total de 1 000 étudiants, contre 250 à la rentrée 2024. **Cette croissance, que le comité salue, semble néanmoins gérée de façon segmentée par des services d'alternance dans certaines unités d'enseignement (exemple de l'ESDES)**, l'Institut ayant par ailleurs renforcé les liens avec ses centres de formations en apprentissage partenaires, dont le LEEM et le CFA FormaSup. Une attention particulière devra y être portée.

Le comité recommande à l'Institut de poursuivre sa politique en matière d'alternance, qui est indispensable au regard de la fragilité de son modèle économique, sans oublier de prendre en compte l'évolution des financements de l'État en la matière, politique en tout point cohérente avec les valeurs qui sont les siennes puisque « cette croissance a aussi permis d'accueillir un public d'étudiants qui n'aurait pas pu envisager de s'inscrire à l'établissement ou de poursuivre des études »²⁵. Cette démarche s'inscrit dans sa tradition reconnue de professionnalisation des formations, et témoigne d'une volonté forte de favoriser l'insertion des jeunes diplômés, tout en confortant l'ancrage global de l'Institut dans le site lyonnais (cf. : partie 4/).

Concernant la formation continue, l'Institut propose vingt-et-une formations aux rythmes et modalités pédagogiques divers : courtes, longues, diplômantes, qualifiantes ou non, à distance ou en présentiel, à destination de publics variés. À titre d'exemple, l'ESTBB a mis en ligne son titre à visée professionnelle « *Manager de Bio Banques* », formation qui accueille des apprenants salariés provenant du monde entier. La mise en place des formations continues est opérée par la Direction de la formation professionnelle (DFP) et mise en évidence de façon remarquable. **Compte tenu de la diversité de son offre, l'établissement est invité par le comité à enrichir son catalogue de formation continue à destination des entreprises comme le rapport d'auto-évaluation le suggère. Les champs à cibler devront être aussi ceux qui sont caractéristiques de la tradition humaniste de**

20 Direction de Cabinet, Direction Déléguée de la Scolarité, Direction de la Vie et de l'Expérience Étudiantes. Source : rapport d'auto-évaluation, page 14.

21 Conseil de la Formation et de la Vie Académique. Source : rapport d'auto-évaluation, page 14.

22 Règlement concernant le recrutement, la nomination, la promotion des enseignants-chercheurs. Source : rapport d'auto-évaluation, page 14.

23 Par procédure relative aux conventions et partenariats. Source : rapport d'auto-évaluation, page 14.

24 359 contrats en 2019 contre 1 128 contrats en 2024. Source : Annexe 43 – Professionnalisation.

25 Rapport d'auto-évaluation, page 39.

l'établissement, à l'instar de son « Diplôme Universitaire Personnes en situation de handicap : droits fondamentaux et inclusion sociale », afin de renforcer la cohérence entre son identité et l'articulation avec la formation et la recherche (par exemple la chaire Vulnérabilités).

Concernant les dons et legs de particuliers et le mécénat d'entreprise, un club des mécènes a été créé en 2023, autour de Guy Sidos (PDG de Vicat), ainsi qu'une commission du mécénat en 2024. Si la part de la philanthropie dans le total des recettes représente moins de 5 % (en 2019-2020 : 3,8 %, soit 1 511 k€ et en 2023-2024, 1,6 % soit 931 k€), la stratégie de l'établissement en la matière a été déterminante pour son développement. Elle a permis l'ouverture du campus Alpes-Europe à Annecy, la création de la Maison de la recherche et de l'entreprise (16 % du financement),²⁶ mais également le développement de formations, du parc informatique, le soutien pour des bourses étudiantes au mérite (finançant entre 20 % et 100 % des frais de scolarité des étudiants bénéficiaires), le financement de la chaire Éducation-Petite enfance, financée à hauteur de 130 k€ par du mécénat (2020-2023), et de la chaire Vulnérabilités, ou la construction d'un Hub Biotech (2025-2026).²⁷ Ainsi, et dans la mesure où, de plus en plus, les mécènes préfèrent soutenir des projets et apportent de moins en moins un soutien indifférencié au fonctionnement, « aucun des grands investissements n'aurait pu être fait sans lui. En moyenne, l'utilisation des fonds issus du mécénat a représenté 1,33 M€ par an, avec une participation croissante depuis 2015 ». ²⁸

La Commission mécénat est chargée du développement des dons et legs des particuliers et du suivi des indicateurs spécifiques. Leur collecte s'opère lors d'événements caritatifs, de campagnes de *marketing* direct (372 000 euros en moyenne au cours de la période considérée, dont 160 000 euros de dons versés par les particuliers) ou d'appels aux dons auprès des familles lors de l'inscription en 1^{ère} année uniquement (27 000 € en 2019/2020). ²⁹

Le comité salue les efforts réalisés par l'établissement pour déployer sa stratégie en matière de philanthropie au moyen d'appels de fonds et de fléchages sur projets, de fonds libres auprès des entreprises et des fondations, de l'organisation d'événements, de rencontres, de galas par le club des mécènes, auxquels il faut ajouter la recherche de dons et de legs. Il l'invite à poursuivre ses efforts, notamment par des campagnes de communication ciblées.

Le mécénat est administré par le service des partenariats et du développement, sous la responsabilité hiérarchique du secrétariat général. Outre le mécénat, ce service est aussi un support à destination des composantes pour la valorisation de leurs expertises et de leurs relations avec les entreprises (collecte de la taxe d'apprentissage, et organisation d'événements). Il assure aussi le développement de projets et des relations partenariales (mécénat, partenariats, et location d'espaces) avec les milieux socio-économiques.

Ni le rapport d'auto-évaluation, ni les entretiens n'ont permis de dévoiler le processus de prise de décisions et d'organisation des collectes et les rôles respectifs du comité mécénat, du cercle des mécènes, des comités de campagne ou du service des partenariats et du développement.

De plus, le comité s'étonne que la collecte de fonds de l'institut, qui nécessite :

- une stratégie claire et éthique dans le choix des donateurs,

²⁶ La Maison de la Recherche a été financée, en plus du mécénat, par 32 % de subventions régionales et 52 % d'autofinancement, rapport d'auto-évaluation, page 26.

²⁷ Hub rattaché à l'École d'Ingénieurs en Biotechnologies (ESTBB). Source : rapport d'auto-évaluation, page 10.

²⁸ Rapport d'auto-évaluation, page 10.

²⁹ Les autres années ne sont pas renseignées. Annexe 19 – Evolution de la part du mécénat dans le CA total.

- le recours à des compétences singulières,
- un suivi pointilleux de chaque campagne (prospection, relance, etc.),
- la mise en place des plans de communication ciblée et un suivi financier fléché,

soit incluse et en quelque sorte « noyée » au sein d'un service « administratif » aux compétences bien plus larges. **Le comité recommande à l'établissement de créer une cellule ou un service consacré à la philanthropie, placé sous l'autorité directe du Recteur ou du tout récemment nommé Vice-Recteur chargé de la recherche, de l'entreprise et de l'innovation.** En effet, le niveau d'implication de la gouvernance est un atout de premier plan pour le succès des collectes, tout autant que la nécessaire transversalité du service, dont la réussite dépend de la fluidité des liens entretenus avec le service du *marketing* et de la communication, le service du développement des partenariats et la comptabilité.

De façon plus générale, même si l'établissement pense qu'« il est indéniable que [sa] trajectoire est bonne, et que le retour à un équilibre financier est tangible, malgré des investissements lourds dans la structuration de l'UR, des services support, des outils numériques et des salaires »³⁰, même si « l'évolution de ces ressources propres s'inscrit dans une trajectoire positive », il sera soumis dans les années à venir – et comme l'ensemble des établissements d'enseignement – à ce qu'il nomme « l'hiver démographique », considéré à juste titre comme une menace, compte tenu de la caractéristique principale de son modèle économique reposant sur la croissance des effectifs.

Pour anticiper le phénomène, le comité recommande deux actions à mener en parallèle :

D'abord, le comité invite l'établissement à renforcer son pilotage financier par la structuration d'un tableau de bord d'indicateurs financiers clés, rétrospectifs et prospectifs (résultat, capacité d'auto-financement, trésorerie, et fonds de roulement), afin d'en améliorer la lisibilité et l'anticipation, avec une attention particulière portée à la trésorerie dans une logique de suivi et d'aide à la décision.

Ce tableau de bord sera d'autant plus précis qu'il pourra s'adosser, pour la maîtrise des dépenses de personnels, à une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) et, pour la maîtrise des investissements, à un programme pluriannuel des investissements (PPI), construit pendant au minimum cinq ans. **Cet outil indispensable aux yeux du comité devra intégrer des analyses de sensibilité permettant d'anticiper l'impact des principaux risques auxquels l'établissement est exposé, comme la baisse probable des effectifs, la diminution des ressources propres, l'augmentation des coûts de fonctionnement, ou le niveau de vétusté de son parc immobilier. Il offrira aussi la possibilité de mener une politique de ressources humaines éclairée afin d'éviter un trop fort *turn over* des personnels qui affecte le bon fonctionnement de l'établissement.** En effet, en cumulé entre les années 2020 et 2024, cent cinquante-et-une démissions ont été enregistrées sur un effectif physique moyen de 879 personnes, soit 17,2%. Toutefois, en rapportant le nombre de démissions au personnel en CDI, ce chiffre s'élève à 26%, ce qui constitue un signal d'alerte à prendre en compte.

Ensuite, si le suivi des dépenses et des recettes est indispensable, et leur anticipation sur le moyen terme nécessaire, l'établissement ne peut faire l'économie d'une réflexion stratégique et prospective sur sa politique dans les années à venir et ce, en cohérence avec les valeurs et principes qui sont les siens et en considération des risques qui le menacent. D'ailleurs, l'Institut note dans son rapport

³⁰ Rapport d'auto-évaluation, page 20, et Annexe 17 – Evolution du résultat net.

d'auto-évaluation qu' « un travail de suivi plus fin doit désormais être mis en œuvre et intégré à la démarche qualité [...] afin de pouvoir apprécier l'avancement du plan d'action et de pouvoir mesurer l'impact quant à la perception des équipes de la qualité de vie au travail ». L'appui du SIRH est à nouveau mentionné dans cette démarche. Outre la structuration numérique, le comité identifie **la réflexion concernant l'élaboration de la future stratégie « UCLy 2035 » comme le moment idéal pour réunir la communauté et les parties prenantes autour du projet. L'objectif serait de mobiliser les indicateurs de suivi et de les consolider dans un tableau de bord unique, pour notamment faire un état des lieux des projets menés (aboutis ou en cours). Ainsi, en fonction des aléas risques ou menaces identifiés dans les années à venir, il serait possible d'élaborer un plan stratégique pour l'Institut, comportant plusieurs scénarii.**

4/ Améliorer l'articulation des partenariats à diverses échelles au service d'une visibilité accrue de l'offre de formation et de la recherche, au sein du site et à l'international

L'établissement est membre associé de l'Université de Lyon. L'Institut bénéficie à ce titre des services qu'elle propose. Son unité de recherche est intégrée à l'École doctorale Biologie Moléculaire Intégrative et Cellulaire (ED 340 BMIC) de l'Université de Lyon depuis avril 2025. L'unité de recherche « Confluence » participe au comité d'éthique de la recherche de l'université de Lyon, et ses étudiants ont accès aux BU du site (et réciproquement). **Le comité a relevé que la mise en place d'un plan d'actions dans le cadre du Schéma Directeur Vie Étudiante (SDVE) s'est opérée en articulation avec l'Université de Lyon et le Rectorat d'académie.**

Durant la période de référence, l'Institut a collaboré aux activités et au projet de structuration académique de l'Université de Lyon, et continue d'y jouer un rôle actif, tout en développant des liens forts pour irriguer sa recherche et sa formation (cf. : partie 7/). **Le comité recommande à l'établissement d'y poursuivre sa démarche. La restructuration actuelle de la COMUE qui est devenue l'Université de Lyon, et notamment la mise en place d'instituts thématiques, est une possibilité qui lui est donnée d'établir des partenariats solides et pérennes, en particulier pour l'Unité de recherche « Confluence », autour de grands enjeux contemporains.**

L'Institut Catholique délivre à la fois des diplômes du Saint-Siège et des diplômes nationaux dans le cadre de conventions et d'accréditations avec le CNAM, les universités Lyon I, Lyon II, Lyon III, Savoie Mont-Blanc, Grenoble Alpes, Clermont-Auvergne et avec Sorbonne Université. Or, « la pérennité de certaines formations reste dépendante des partenariats externes, en particulier avec les universités, rendant parfois l'anticipation et la sécurisation des parcours difficile » ³¹.

La collaboration avec les universités contient en elle une fragilité menaçante pour l'établissement. Ainsi, après cinquante ans de partenariat, une convention avec Lyon II pour une licence en langues étrangères appliquées n'a pas été renouvelée (délivrée depuis 2022 en jury rectoral). Par ailleurs un projet de conventionnement pour une licence d'histoire n'a pas abouti avec Lyon III.

La nécessité d'une sécurisation des partenariats existants est d'ailleurs relevée dans le rapport d'auto-évaluation : « nécessité de sécuriser davantage les projets de formation face aux aléas des

³¹ Rapport d'auto-évaluation, page 31.

politiques de formation des partenaires »³². Le comité partage cette analyse, notamment pour les deux récentes implantations à Annecy et au Puy-en-Velay. Mais plus encore, à la faveur de la restructuration de l'Université de Lyon, **le comité recommande à l'établissement de participer à la politique de coordination de l'offre de formation au niveau du site, en collaboration étroite avec la COMUE, moyen incontournable de nouer des partenariats pérennes dans un objectif collectif de cohérence territoriale.**

La politique partenariale sous convention a été structurée par une procédure précise en 2023³³. Cette structuration a permis de grandement simplifier le circuit de décisions, d'établir clairement les niveaux de validation et de raccourcir les délais. **Si le nombre important de conventions, sept-cents, témoigne d'une culture de collaboration ancienne et toujours très active, et si les partenaires rencontrés lors des entretiens font preuve d'une forte confiance opérationnelle envers l'Institut et d'une grande sensibilité à ses valeurs sociales et humanistes, le comité n'a pu identifier les « éléments de discernement » auxquels il est fait référence dans l'annexe 33 (Procédure, Convention et Partenariats), pour que s'opèrent des choix éclairés au service de sa politique de recherche et de formation.** Ces partenariats constituent potentiellement un levier stratégique majeur, mais pour transformer des relations de qualité technique en alliances stratégiques durables et génératrices de ressources et d'impact académique, ils doivent être appréhendés comme des outils au service de la stratégie de l'établissement. Aussi vaut-il mieux éviter qu'ils soient le résultat de besoins isolés.

Le suivi des conventions et leur gestion³⁴ mériteraient d'être centralisés et placés sous l'autorité hiérarchique du Secrétaire Général par l'intermédiaire des pôles académiques, ce que le comité recommande. Cette centralisation permettrait aussi une meilleure professionnalisation des agents et un pilotage stratégique plus serré avec notamment un CRM interopérable, des modèles de conventions, un tableau de bord comprenant des indicateurs-clés de performance, une cartographie exhaustive des partenariats, et un suivi accompagné de jalons et d'indicateurs identifiés.

Dans la continuité de ces constats, le comité souligne la nécessité de renforcer la structuration des partenariats afin de dépasser une logique essentiellement quantitative fondée sur le nombre de conventions. Si le volume de partenariats témoigne d'une insertion territoriale et institutionnelle forte, il ne garantit pas, en lui-même, des retombées académiques et scientifiques significatives. Il apparaît ainsi nécessaire de développer des conventions-cadres intégrant des engagements quantifiés et suivis dans le temps, notamment en matière d'implication des enseignants-chercheurs, de co-encadrement de thèses, de production scientifique et de co-construction pédagogique. **Une telle démarche permettrait de renforcer la lisibilité des partenariats, d'en améliorer l'efficacité et de faciliter leur évaluation.**

Au niveau international, l'établissement présente un positionnement structuré et dynamique, reposant sur une implication active dans des réseaux académiques de premier plan, tels que la Fédération des Universités Catholiques Européennes (FUCE) – dont il assure le secrétariat général – et la Fédération Internationale des Universités Catholiques (FIUC), et sur sa participation à des

³² Rapport d'auto-évaluation, page 31.

³³ Annexe 33 - Procédure, Convention et Partenariats. La procédure concerne les conventions liées à des coopérations dans le domaine académique, dans le domaine scientifique, liées à l'accueil de d'événements ou de manifestations extérieures, liées à l'attribution de de subventions de fonctionnement ou d'investissement, au mécénat, aux dons ou à la collecte de la taxe d'apprentissage, à une prestation de services nécessaire au fonctionnement de l'Institut.

³⁴ L'unité ou le service initiateur est en effet chargé de piloter le circuit d'élaboration et de validation ainsi que de la gestion son suivi financier.

consortia de recherche internationaux (notamment les projets NHNAI³⁵ et PLURIEL³⁶). Cette ouverture se traduit également par un volume important de partenariats et par une capacité à retrouver, voire dépasser, le niveau d'internationalisation d'avant-Covid, avec un effet de rattrapage marqué en matière de mobilités sortantes.

Le déploiement d'outils spécifiques, tels que *l'International Student Desk*, et l'obtention du label « Bienvenue en France » témoignent en outre d'une professionnalisation de l'accueil des étudiants internationaux. Pour autant, malgré ce dynamisme réel, la stratégie internationale reste encore insuffisamment structurée autour de partenariats stratégiques clairement identifiés et différenciés par ordre de priorité, notamment à l'échelle européenne. **Le comité souligne ainsi la nécessité de formaliser une politique plus intégrée, articulant davantage formation et recherche, et de renforcer l'inscription de l'établissement dans des dispositifs structurants, tels que les alliances d'universités européennes ou les diplômes conjoints. Dans cette perspective, une clarification des zones géographiques prioritaires par un travail de cartographie précis, souhaité par l'établissement dans le rapport d'auto-évaluation, mais non réalisé à la date de la visite, un resserrement autour de partenaires stratégiques et la mise en place d'indicateurs de pilotage sont autant de mesures conseillées par le comité pour renforcer la lisibilité, l'impact et la soutenabilité de l'action internationale.**

5/ Simplifier le pilotage des formations pour en garantir la cohérence et améliorer la lisibilité de l'offre de formation

1. Une structuration du pilotage pédagogique renforcée dans un contexte de croissance et de diversification de l'offre

Au cours de la période évaluée, l'Institut a engagé un effort significatif de structuration de son pilotage pédagogique afin d'accompagner la croissance de ses effectifs et la diversification de son offre de formation. Le rapport d'auto-évaluation met en évidence la mise en place d'une organisation renforcée, articulée autour d'un vice-rectorat en charge de la formation, de la vie académique et de la vie étudiante, ainsi que le développement du Centre d'appui à la pédagogie, de la Direction de la formation professionnelle et du Département de formation humaine. Cette structuration s'est accompagnée de la création ou du renforcement de services support, notamment la direction déléguée à la scolarité, ainsi que de la formalisation progressive des procédures à travers des outils documentés visant à harmoniser les pratiques à l'échelle de l'établissement.

Le comité considère que cette structuration témoigne d'une réelle capacité de l'établissement à professionnaliser son pilotage pédagogique et à accompagner son développement. Toutefois, il observe que cette organisation reste encore partiellement complexe et insuffisamment lisible, en particulier dans un contexte de diversification rapide de l'offre et de déploiement à l'échelle de plusieurs campus. Cette situation peut limiter l'appropriation des procédures par les acteurs et nuire à la cohérence globale du pilotage. Le comité recommande, dans ce contexte, de poursuivre les efforts de clarification de l'organisation du pilotage pédagogique, en veillant à encore mieux

³⁵ *New Humanism at the time of Neurosciences and Artificial Intelligence.*

³⁶ PLURIEL est un projet d'envergure de l'Institut, autour de l'éthique : Plateforme universitaire de recherche sur l'islam. Source : rapport d'auto-évaluation, page 58.

expliciter les rôles respectifs des différentes instances et des services d'appui (cf. : partie 1/) afin d'améliorer la lisibilité du fonctionnement institutionnel et de faciliter l'appropriation des procédures par l'ensemble des acteurs.

Il est à noter que l'établissement a engagé un développement significatif de son offre de formation dans le domaine de la santé et des biotechnologies, en lien étroit avec sa structuration de la recherche et son positionnement socio-économique. Cette dynamique se traduit notamment par le renforcement de filières professionnalisantes, telles que celles que proposées l'école d'ingénieurs en biotechnologies (ESTBB) et les formations de techniciens de laboratoire médical (IFTLM). Elle se traduit aussi par la création d'infrastructures spécifiques, comme le Laboratoire d'Innovation Biotechnologique d'Enseignement et de Recherche (LIBER) et, à plus long terme, la construction d'un Hub Biotech (2025-2026), soutenue par le mécénat. Ces évolutions témoignent d'une volonté forte d'articuler formation, recherche et innovation, en cohérence avec les thématiques portées par l'unité de recherche « Confluence » et avec les besoins des acteurs socio-économiques régionaux, notamment dans le champ des sciences du vivant. L'ouverture de nouvelles formations en lien avec ces axes scientifiques confirme cette orientation stratégique, contribuant à la diversification de l'offre et à son attractivité. Toutefois, cette dynamique, encore en phase de consolidation, gagnerait à être davantage structurée dans une logique de filière intégrée santé, permettant d'améliorer la lisibilité de l'offre, de mieux articuler les parcours (du technicien à l'ingénieur, voire au titulaire d'un doctorat) et d'inscrire plus fortement ces formations dans des partenariats académiques et hospitaliers structurants. **Dans cette perspective, le comité suggère la formalisation d'une stratégie globale en santé, adossée à des infrastructures comme le Hub Biotech, assortie d'indicateurs de suivi et d'une meilleure intégration au site universitaire. Cela constituerait un levier majeur pour amplifier l'impact académique, scientifique et socio-économique de ces développements.**

2. Un pilotage des formations structuré, mais encore perfectible en matière de données, de participation étudiante et de stratégie territoriale

Le développement académique et la qualité de l'offre de formation sont pilotés par le vice-rectorat en charge de la formation, de la vie académique et de la vie étudiante et s'appuient sur plusieurs instances, notamment le Conseil de la Formation et de la Vie Académique ou le Bureau de la Formation et de la Vie Académique et de la Vie Étudiante. Le rapport d'auto-évaluation met en évidence la mise en place d'indicateurs de performance permettant un suivi des formations et une adaptation continue des parcours, dans le cadre notamment du contrat quinquennal avec l'État. **Malgré tout, certaines informations essentielles, en particulier celles qui concernent la réussite en première année, les taux d'abandon ou le suivi des actions correctives à la suite des enquêtes de satisfaction, ne sont pas encore systématiquement renseignées ni exploitées dans les procédures de décision, comme l'ont indiqué les entretiens.**

Le comité considère que certains dispositifs mis en place – par exemple, les enquêtes et les conseils de perfectionnement constituent une avancée notable en matière de pilotage et traduisent une volonté d'inscrire les formations dans une démarche d'amélioration continue. Toutefois, il constate que le niveau de consolidation et d'exhaustivité des données reste encore insuffisant pour permettre un pilotage pleinement opérationnel. Le comité recommande ainsi de cibler les données manquantes précitées et de les inclure rapidement dans les tableaux de bord des pôles facultaires.

Enfin, dans un contexte de développement de plusieurs campus, à Annecy et au Puy-en-Velay, le comité considère que la stratégie associée à ce développement reste encore insuffisamment formalisée, en particulier en ce qui concerne la soutenabilité financière, l'attractivité des formations essentiellement pour l'antenne du Puy-en-Velay et l'insertion professionnelle à six mois des diplômés des différents sites. Il apparaît donc qu'il sera nécessaire de formaliser une stratégie explicite de déploiement territorial, reposant sur des indicateurs permettant d'évaluer la pertinence, la soutenabilité et l'impact des implantations.

6/ Poursuivre la structuration de la recherche en professionnalisant la valorisation et en mettant en place une politique de diffusion scientifique

1. Une structuration de la recherche significativement renforcée, traduisant une dynamique institutionnelle réelle, mais encore en cours de consolidation

La recherche constitue désormais une priorité affirmée de l'Institut, qui a engagé, au cours de la période évaluée, un effort structurant particulièrement significatif afin d'en renforcer la cohérence autour de huit pôles, mais aussi la visibilité et la qualité, notamment en matière de production scientifique. La création de l'unité de recherche « Confluence : Sciences et Humanités », est en effet le résultat d'un processus de regroupement de l'ensemble des enseignants et de rationalisation des activités scientifiques, au sein d'une organisation unifiée, favorisant le développement d'une culture de la pluridisciplinarité et d'un projet scientifique commun.

Cette structuration s'appuie donc sur une équipe de recherche désormais de taille importante, composée d'environ cent soixante enseignants-chercheurs relevant de vingt-six sections du CNU, ce qui témoigne de la diversité disciplinaire de l'établissement. Elle s'accompagne également d'une formalisation accrue des procédures, avec la mise en place de règles de fonctionnement clarifiées, partagées et alignées sur les standards nationaux. L'établissement, en matière de recherche, manifeste la volonté de respecter ses valeurs propres, notamment en matière d'éthique, de pluridisciplinarité et d'engagement sociétal.

Les entretiens ont confirmé la montée en puissance des moyens consacrés à la recherche, tant au plan humain que financier. L'augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs permanents, qui a progressé de plus de 40 % en cinq ans, ainsi que la hausse du temps de recherche global, traduisent un investissement institutionnel fort. Par ailleurs, la création d'équipements consacrés à la recherche, comme la Maison de la Recherche et de l'Entreprise,³⁷ et d'un collège doctoral, a permis de structurer davantage les parcours doctoraux, avec des résultats mesurables, notamment une baisse significative du taux d'abandon des doctorants.

Le comité considère que ces évolutions traduisent une dynamique positive et une capacité réelle de l'établissement à se transformer et à renforcer sa mission de recherche. Il souligne toutefois que cette structuration, bien qu'avancée, demeure encore en phase de consolidation. Plusieurs

³⁷ En 2024, l'établissement a aménagé deux plateaux, sur le campus Saint-Paul, pour créer une Maison de la Recherche et de l'Entreprise. Cette maison, et tout particulièrement son espace recherche, de 520 m², est ouverte aux enseignants-chercheurs de l'EA, aux doctorants, aux chercheurs invités et à l'équipe en soutien à la recherche. Source : rapport d'auto-évaluation, page 60.

éléments nécessitent d'être structurés, comme le pilotage stratégique. La lisibilité des moyens alloués et l'articulation avec la formation et la politique d'innovation de l'établissement mériteraient d'être précisées.

La consolidation du statut de l'unité de recherche au sein de l'établissement constitue un enjeu central pour les années à venir. **Si les fondations organisationnelles ont été posées, le comité constate que les outils de pilotage restent encore insuffisamment développés, notamment en matière d'indicateurs financiers et de ressources humaines.** Dans son rapport d'auto-évaluation, l'établissement met lui-même en évidence la nécessité de disposer de données consolidées relatives au budget de la recherche, aux équivalents temps plein mobilisés, aux coûts des projets et à la répartition des financements publics et privés.

Le comité considère que cette insuffisance limite la capacité de l'établissement à piloter sa politique de recherche de manière stratégique, à anticiper ses besoins et à évaluer l'efficacité des actions engagées. Il lui paraît indispensable de renforcer la structuration des outils de pilotage afin de donner à la recherche une visibilité accrue et de permettre une meilleure articulation avec le projet institutionnel.

Par ailleurs, la consolidation de la politique de recherche passe nécessairement par une stratégie de moyens visant à développer les ressources propres. Dans un contexte où le modèle économique de l'établissement reste fortement dépendant des droits d'inscriptions, la capacité à mobiliser des financements externes constitue un levier essentiel de développement et de pérennisation. Le rapport d'auto-évaluation³⁸ souligne toutefois que le taux de réponse aux appels à projets demeure encore limité. Cela pourrait traduire un manque de structuration des procédures d'accompagnement et témoigner d'une politique d'incitation des enseignants-chercheurs à renforcer.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre les efforts menés dans l'accompagnement des enseignants-chercheurs pour le montage de projets européens, et nationaux d'envergure, en capitalisant sur son réseau de partenaires internationaux. Il s'avère en effet nécessaire de développer une culture institutionnelle de réponses à des financements compétitifs, afin d'accroître la visibilité, la reconnaissance et les ressources de l'établissement.

2. Professionnaliser la valorisation de la recherche, le transfert de technologie et la diffusion scientifique

La création de la Maison de la Recherche et de l'Entreprise constitue une avancée structurante qui témoigne de la volonté de l'Institut de renforcer les liens entre recherche et monde socio-économique. **Cependant, le comité constate que le positionnement de la Maison de la Recherche et de l'Entreprise n'est pas encore assez clairement défini et que cette initiative n'a pas été pleinement accompagnée d'une politique institutionnelle de valorisation et de transfert de technologie suffisamment formalisée.**

En l'absence d'outils structurés et de procédures d'accompagnement clairement définies, les activités de valorisation restent encore difficiles à identifier, à suivre et à mesurer. Le rapport d'auto-évaluation mentionne l'existence de nombreux produits de valorisation, mais souligne aussi la

³⁸ Rapport d'auto-évaluation, page 56 et page 60.

nécessité d'en améliorer la documentation, la classification et l'évaluation afin de mieux en appréhender la portée scientifique et socio-économique. Ces observations ont été confirmées lors des entretiens.

Le comité considère que le renforcement de la valorisation constitue un enjeu stratégique majeur, tant pour le développement de la recherche que pour la diversification des ressources de l'établissement. Il invite l'institution à poursuivre la structuration des outils de suivi des productions scientifiques et de leurs retombées, notamment en matière de propriété intellectuelle, de contrats de recherche, de publications et de partenariats, en s'appuyant sur les dispositifs déjà engagés et en les consolidant. Dans cette perspective, la définition d'indicateurs précis – tels que le nombre de brevets, de licences, de projets financés ou de publications co-produites – permettrait de mieux objectiver l'activité de valorisation et d'en apprécier l'impact.

Au-delà de la valorisation économique, la question de la diffusion scientifique constitue également un enjeu important. Les entretiens ont montré que l'ouverture de l'établissement vers la société, à travers des conférences, des événements et des actions de médiation, est bien réelle, mais qu'elle repose encore largement sur des initiatives individuelles ou ponctuelles.

Le comité considère que cette situation limite la portée et la visibilité de ces actions, ainsi que leur contribution au rayonnement de l'établissement. Le comité invite fortement ce dernier à formaliser une stratégie institutionnelle de diffusion scientifique, de valorisation de ses initiatives avec et pour la société, intégrée à son projet global, en profitant de la possibilité de réfléchir collectivement à la prochaine stratégie de l'établissement « UCLy 2035 ». Cette stratégie devrait définir des objectifs clairs, identifier des publics cibles, qu'il s'agisse du grand public, des publics scolaires, des partenaires socio-économiques ou des collectivités territoriales, et structurer des formats d'intervention adaptés. Elle devrait également s'accompagner d'une planification des actions, d'une allocation de moyens spécifiques et d'une évaluation régulière de leurs impacts, notamment en termes de participation, de retombées médiatiques et de contribution à la notoriété de l'établissement. Dans cette perspective, le comité insiste sur l'importance qu'il y aurait à développer une approche coordonnée de la diffusion scientifique, en lien avec les activités de recherche, de formation et de partenariats : l'établissement pourrait en faire un levier de valorisation du projet institutionnel et de renforcement du lien entre l'université et la société.

7 / Renforcer l'alignement de la recherche avec la formation, à centrer sur l'identité humaniste, et diversifier les ressources issues de la formation

1. Une singularité scientifique portée par un humanisme vivant, qu'il reste à davantage structurer dans une logique intégrée associant recherche, formation et partenariats.

L'Institut valorise des atouts identitaires solides qui constituent un socle différenciant dans le paysage de l'enseignement supérieur. Son positionnement humaniste affirmé, sa vocation sociale, ainsi que son engagement en faveur des publics vulnérables, structurent son projet institutionnel et irriguent l'ensemble de ses activités. La création de la chaire « Vulnérabilités », le développement d'enseignements centrés sur les *soft skills* et la formation humaine, ainsi que les dispositifs

d'ouverture sociale, notamment la modulation des frais de scolarité et les mécanismes de soutien aux étudiants, traduisent concrètement cet engagement et en assurent la cohérence avec les valeurs fondatrices de l'établissement. **Le comité a pu constater l'ampleur de ces dispositifs, qui participent à l'attractivité croissante de l'Institut dans un contexte de forte augmentation des effectifs étudiants.**

Parallèlement, il a été démontré que l'établissement bénéficiant d'un ancrage territorial particulièrement développé (cf. : partie 4/), cela contribue à la qualité des formations, notamment à travers l'alternance, l'intervention de professionnels dans les enseignements et dans les conseils de perfectionnement et l'adaptation des contenus aux besoins du marché de l'emploi.

Toutefois, le comité constate que ces partenariats, bien que réels et reconnus, ne sont pas encore pleinement mobilisés dans une logique intégrée articulant de manière systématique formation, recherche et partenariats. L'analyse des données disponibles montre que la part des enseignants-chercheurs impliqués dans des partenariats formalisés demeure limitée, de l'ordre de 18 à 22 %, avec des disparités importantes selon les disciplines et les unités d'enseignement. Cette situation est d'autant plus notable que, dans le même temps, l'Institut souligne qu'il a fait des efforts significatifs pour structurer la recherche autour de l'unité « Confluence : Sciences et Humanités » et renforcer les moyens humains et organisationnels qui lui sont consacrés.

Le comité considère que l'établissement dispose d'un potentiel réel d'intégration entre recherche et formation, mais qu'en l'absence d'engagements formalisés avec les partenaires et d'outils de pilotage adaptés, les collaborations restent souvent ponctuelles et ne se traduisent pas de manière systématique en retombées pédagogiques et scientifiques visibles dans les parcours étudiants. Dans ce contexte, le comité recommande de formaliser une stratégie explicite d'intégration de la recherche et de la formation, inscrite dans la stratégie globale de l'établissement, et de structurer les dispositifs permettant d'en assurer la mise en œuvre effective. Cette évolution paraît nécessaire pour transformer les atouts identitaires de l'Institut en un levier pleinement opérationnel de différenciation académique et de développement institutionnel, pour s'assurer que sa recherche s'inscrive effectivement dans la dynamique du site lyonnais.

2. Déployer une intégration effective de la recherche dans les parcours de formation

Au-delà de la formalisation des partenariats, l'enjeu réside dans leur traduction concrète dans les parcours de formation. **Le comité observe que, malgré des initiatives pertinentes, l'intégration de la recherche dans les formations reste encore inégale et insuffisamment formalisée, même si des actions existent comme des enseignements de méthodologie à la recherche ou des stages dans les pôles de recherche de « Confluence ».**

Paradoxalement, l'établissement souligne l'importance accordée à l'articulation entre formation, recherche et insertion professionnelle dans sa stratégie et signale aussi le développement de dispositifs pédagogiques innovants et diversifiés. Dans ce contexte, le comité considère que l'Institut dispose des conditions nécessaires pour renforcer cette intégration, notamment en s'appuyant sur son unité de recherche et sur ses partenariats.

Il lui paraît donc pertinent de développer plus largement des dispositifs pédagogiques intégrant la recherche, tels que des projets tutorés, des mémoires co-encadrés par des enseignants-chercheurs et des partenaires, ou encore des stages de recherche intégrés aux cursus. La mise en

place de modules co-portés associant chercheurs et professionnels permettrait également de renforcer l'articulation entre savoirs académiques et compétences professionnelles.

Enfin, le comité attire l'attention de l'établissement sur l'intérêt qu'il y aurait à capitaliser sur ses thématiques structurantes, en particulier celles qui sont liées aux vulnérabilités et à l'engagement sociétal, de façon à développer des dispositifs intégrés associant formation, recherche et impact sociétal. Ces dispositifs pourraient prendre la forme de projets de terrain, de séminaires, de colloques ou de modules certifiants, contribuant à renforcer la cohérence du projet pédagogique et à accroître sa visibilité.

3. Un potentiel de transversalité indissociable du développement de l'identité humaniste, qui est encore trop peu mobilisé comme levier pédagogique structurant

L'Institut s'est doté d'un dispositif structurant avec le Département de formation humaine, qui propose des enseignements transversaux visant à compléter les formations disciplinaires et à développer les compétences humaines des étudiants. Il concerne un nombre significatif d'étudiants, et s'inscrit pleinement dans le positionnement humaniste de l'établissement, ainsi que dans sa volonté de former des diplômés capables de comprendre et d'agir face aux enjeux sociétaux contemporains.

De plus, l'accompagnement global des étudiants et la formation intégrale des apprenants constituent des éléments centraux du projet institutionnel de l'Institut. **Le comité considère que le Département de formation humaine constitue, à ce titre, un levier particulièrement pertinent pour incarner cette ambition dans les parcours de formation. Toutefois, il observe que l'ensemble de la communauté universitaire est loin de s'être totalement appropriée les possibilités offertes par ce Département, et que son articulation avec les formations disciplinaires, avec la recherche et avec les dispositifs pédagogiques demeure limitée.** Cette situation contribue à maintenir une segmentation entre les différentes composantes de l'établissement et limite la construction d'une expérience étudiante réellement partagée.

Le comité estime que le potentiel de transversalité indissociable du développement de l'identité humaniste au sein de l'Institut n'est pas encore pleinement exploité comme levier pédagogique structurant. Il recommande en conséquence de renforcer le rôle du Département de formation humaine en l'intégrant plus étroitement dans les parcours de formation et en développant des liens explicites avec les activités de recherche, notamment celles que porte « Confluence ». Il serait également bienvenu de structurer des dispositifs pédagogiques transversaux proposés par le Département de la formation humaine, permettant de fédérer les étudiants au-delà des appartenances disciplinaires, et de renforcer ainsi le sentiment d'appartenance à l'échelle de l'établissement.

8/ Une vie étudiante de qualité, dont la structuration au niveau de l'établissement et l'intégration dans la gouvernance restent à consolider

Dans l'optique de proposer une expérience étudiante de qualité au-delà de la formation, l'Institut a mis en œuvre des actions stratégiques et structurantes durant la période évaluée. En premier lieu,

la rédaction d'un Schéma Directeur de la Vie étudiante clair et élaboré de façon collégiale avec des étudiants a permis de fixer les priorités de l'établissement. Ainsi, afin de mieux répondre aux attentes des étudiants, le pôle santé a été largement renforcé, tant au niveau de sa composition que de son rôle, dont l'importance est attestée par une fréquentation en hausse. Cette structuration s'est faite dans le cadre de la création plus large de la Direction de la Vie et de l'Expérience Étudiante (DVEE), équipe pluridisciplinaire en charge des thématiques de la vie étudiante, du logement, de la santé, du sport du handicap. La DVEE chapeaute également le Collège des Représentants et le Conseil de la Vie Étudiante (CVE) et soutient plus largement les initiatives étudiantes. La DVEE est identifiée par l'ensemble des étudiants, quelles que soient les Unités d'Enseignement qu'ils suivent et les pôles facultaires auxquels ils appartiennent, comme un appui et un relais pour toutes les questions qu'ils peuvent se poser, ce qui en fait une instance permettant de regrouper à l'échelle institutionnelle les demandes et les initiatives des étudiants. **Le comité salue ces mesures et encourage l'établissement à poursuivre pour adopter une approche institutionnelle unifiée des questions de vie étudiante, en restant à l'écoute des étudiants dans leur ensemble.**

Les étudiants de l'Institut jouissent d'une grande qualité de vie et d'apprentissage. En ce qui concerne les infrastructures, les campus récemment rénovés comprennent des lieux d'éducation (salles de cours et de travaux pratiques, bibliothèques universitaires, etc) et de multiples lieux de vie (restauration, pôle santé, salle de sport, espaces associatifs) dans un même espace, très apprécié des étudiants. De nombreux événements associatifs, sportifs, culturels ou de prévention peuvent ainsi s'y dérouler. Les entretiens ont également montré la satisfaction des étudiants concernant la politique du logement mise en place par la DVEE.

Par ailleurs, la taille restreinte des promotions et leur suivi par un responsable des études permettent de fluidifier la communication entre étudiants et administration. Ils bénéficient d'un accompagnement personnalisé et ils n'ont pas de difficulté à identifier les membres du personnel en mesure d'accompagner leurs différentes demandes. Ces avantages liés à « la taille humaine » des promotions contribuent indubitablement à l'attractivité de l'Institut.

Tous ces avantages favorisent également une vie associative riche, mais qui se mène essentiellement au sein des différentes unités d'enseignement, et moins à l'échelle de l'Institut. Les étudiants ne rencontrent ainsi que très occasionnellement leurs homologues, pourtant présents dans un même campus. Afin de profiter de toute la diversité des publics, **le comité recommande à l'établissement d'encourager les interactions entre les étudiants issus des différentes formations, par le biais des associations, telles que la Fédé, ou lors d'événements à destination de plusieurs unités d'enseignement par exemple.**

Comme identifié dans le rapport d'auto-évaluation, les *alumni* de l'Institut pourraient également contribuer plus amplement à la vie académique et professionnelle des étudiants. **Le comité recommande la formation d'une association des anciens étudiants de l'Institut comme première brique structurante pour le développement d'un lien durable avec les *alumni*, ce que l'établissement appelle de ses vœux dans son rapport d'auto-évaluation.** Sa création permettrait de maintenir un lien de communication, même informel, entre promotions et au sein de celles-ci. Il serait alors plus aisé de s'appuyer sur l'expérience des générations précédentes pour tous les étudiants, tout en développant un sentiment d'appartenance et un réseau solide.

Par ailleurs, les étudiants investis dans des associations bénéficient d'un soutien et d'un accompagnement de grande qualité de la part de la DVEE. Des formations administratives,

juridiques et spécifiques sont mises en place pour permettre aux responsables des associations de maîtriser les enjeux d'un mandat associatif. De plus, depuis 2021, dans le cadre de la politique de lutte contre le harcèlement, les discriminations, les violences sexistes et sexuelles, des formations à la gestion de ces violences et des risques en milieu festif sont organisées.

Cependant, il semble que les étudiants hors associations ne soient pas autant sensibilisés à ces problèmes qui surviennent parfois dans la vie des jeunes adultes. Bien que le rapport d'auto-évaluation mentionne le « théâtre action », la présentation des référents et des événements lors de la journée des droits des femmes, le 8 mars, et la journée de lutte contre les violences faites aux femmes, le 25 novembre, ces actions de sensibilisation ont été jugées trop ponctuelles lors des entretiens pour être efficaces. **Le comité recommande donc d'élargir les moyens de sensibilisation, notamment au sujet des VSS, des dangers de l'alcool et de la santé mentale, à l'ensemble des étudiants et ce, quelle que soit leur unité d'enseignement.**

En ce qui concerne la communication de façon générale, les étudiants n'utilisent que peu l'intranet, et privilégient les mails et l'application MyUCLy, bien que cette dernière reste à consolider dans le cadre de sa récente refonte (connexion à l'ensemble des autres logiciels tels que l'ERP Atlas ou Moodle). **Le comité recommande donc d'accorder la priorité au canal de communication MyUclly, préféré par les étudiants, afin de ne pas multiplier les sources d'information, par souci d'efficacité.**

L'établissement affiche un engagement réel en faveur de l'ouverture sociale, qui constitue un axe structurant de sa politique de formation. Cette ambition se traduit par la mise en place de dispositifs concrets visant à favoriser l'accessibilité des études. Elle consiste en la généralisation de la prise en compte du quotient familial dans le calcul des frais de scolarité, en l'attribution de bourses complémentaires aux dispositifs du CROUS³⁹, ainsi que par la création d'un Fonds de solidarité destiné à accompagner les étudiants les plus précaires. Cette politique est également soutenue par le mécénat, dont une partie des ressources est fléchée vers le financement de bourses étudiantes, contribuant à renforcer l'inclusion sociale au sein de l'établissement. Ces actions traduisent une volonté affirmée de concilier modèle économique reposant majoritairement sur les frais d'inscription et mission d'intérêt général d'accessibilité à l'enseignement supérieur. Toutefois, malgré ces avancées, **le modèle reste structurellement contraint par une forte dépendance aux droits d'inscription, ce qui peut limiter l'ampleur des politiques d'ouverture sociale.** En outre, le nombre d'élèves boursiers du CROUS a augmenté de 31 % entre 2022-2023 et 2023-2024, tandis que pendant la même période, les effectifs globaux sont passés de 7 840 à 8 436 élèves, soit une augmentation de 596 élèves, correspondant à une progression de 7,6 % sur la période considérée. L'Institut développe son propre dispositif d'aide, de plus de 390k€, pour 247 étudiants aidés en 2023-2024, soit 2,7 fois plus qu'en 2019-2020. **Le comité salue la volonté, manifestée par l'Institut, de diversifier ses modes de soutien aux étudiants les plus précaires, en faveur de l'ouverture sociale. Cette diversification des mesures est une première étape ; la seconde étape serait de poursuivre les efforts, pour peu que les ressources soient suffisantes, et de continuer à accroître le nombre d'étudiants bénéficiaires de ces dispositifs.**

Au cours de la période écoulée, le rôle des étudiants dans la gouvernance de l'Institut a été grandement structuré avec en particulier la création du Collège des Représentants, composé de soixante-cinq étudiants délégués ou nommés au sein de leur unité d'enseignement et parmi lesquels

³⁹ Pour les primo-entrants, grâce à une bourse d'accueil, ou pour les étudiants déjà inscrits, grâce à une autre bourse garantissant la poursuite d'études.

sont choisis ceux qui participent aux instances universitaires (Assemblée d'Université, Conseil de la Vie Étudiante, Conseil de la Formation et de la Vie Académique). Le Collège des Représentants permet une structuration et un meilleur accompagnement, mais la place des étudiants peut néanmoins encore être renforcée. En effet, ce collège n'est que consultatif. **Ainsi le comité invite l'établissement à octroyer dès que possible aux représentants étudiants un rôle décisionnaire dans sa gouvernance.**

Six étudiants siègent au Conseil de la Formation et de la Vie Académique, soit un par Faculté. En outre, les étudiants siègent assez logiquement au sein de la Commission de Vie étudiante : « douze représentants des étudiants élus parmi le collège des représentants des étudiants, soit deux par pôle facultaire ; le président de la Fédération des étudiants et deux représentants des associations étudiantes désignés en concertation avec la vie étudiante ». Les missions qui sont attribuées à cette Commission sont notamment : « 1/ Les mesures visant à la réussite des étudiants, leur orientation ainsi que tout accompagnement pour leur bonne intégration, notamment pour les étudiants en situation de handicap ; 2/ La vie associative ; 3/ Les actions et le bilan du pôle santé ; 4/ Le bilan annuel des projets financés par le fond CVEC ; 5/ Le bilan de la mission égalité des chances ; 6/ Et toute autre thématique qui serait pertinente et en lien avec la vie et l'expérience étudiantes. »

Au sein de la commission charge d'attribuer les fonds de la CVEC, six représentants des étudiants, soit un par pôle facultaire, désignés parmi les douze étudiants élus au collège des représentants étudiants, lors de sa première réunion annuelle, et un représentant de la vie associative y siègent⁴⁰. **Ainsi, le comité recommande à l'établissement de fortifier l'implication des étudiants au sein des conseils en augmentant leur nombre et en leur octroyant une voix délibérative, ce qui, pour l'heure, n'est pas le cas, afin de les impliquer plus directement dans la vie de l'établissement.**

Pour faciliter la participation des étudiants aux instances de gouvernance, ainsi qu'aux associations qui peinent parfois à recruter, **le comité invite à structurer la mise en place de dispositifs clairs de valorisation de l'engagement étudiant, adaptés aux spécificités des différentes formations, et de communiquer à leur sujet.** Mentionnés à plusieurs reprises dans le rapport d'auto-évaluation, les dispositifs ne sont pas détaillés, et restent souvent méconnus de la part des étudiants. **Il serait important de les sensibiliser aux enjeux de leur participation à la gouvernance de leur établissement, de leur faire mieux connaître leurs prérogatives, mais aussi l'accompagnement proposé et la valorisation possible de ces activités, pour aboutir à une vision favorable des mandats. En effet, une fois élus, les étudiants bénéficient d'un accompagnement solide en amont des instances, indispensable pour leur permettre d'exercer leurs fonctions sereinement.**

Par ailleurs, de la même façon que la rédaction du Schéma Directeur de la Vie Étudiante a fait intervenir des étudiants et l'ensemble de la communauté universitaire, **le comité encourage une généralisation de l'implication des étudiants, ainsi que des alumni, dans la conception et l'évaluation des enseignements** (conseils de perfectionnement, enquêtes de satisfaction avec plan d'action...), **tout en veillant à produire des preuves d'impact** (mesures correctives après enquêtes) **pour assurer le suivi des différentes mesures.**

⁴⁰ Annexe 60 – règlement intérieur du Conseil de la Vie étudiante et de la Commission CVEC.

Table des matières

Message clés de l'évaluation	3
Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement de la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)	6
Présentation de l'établissement	7
Caractérisation de l'établissement.....	7
Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 19 octobre 2020)	9
Rapport d'auto-évaluation et visite de l'établissement.....	10
Avis développé sur l'établissement	12
1/ Clarifier la gouvernance pour une meilleure appropriation de la stratégie	12
2/ Une démarche qualité à formaliser en s'appuyant sur une gouvernance volontariste.....	15
3/ Poursuivre la diversification des ressources en accentuant les efforts sur le mécénat, et mieux développer les outils de projection et de suivi de la trajectoire financière	16
4/ Améliorer l'articulation des partenariats à diverses échelles au service d'une visibilité accrue de l'offre de formation et de la recherche, au sein du site et à l'international.....	20
5/ Simplifier le pilotage des formations pour en garantir la cohérence et améliorer la lisibilité de l'offre de formation	22
6/ Poursuivre la structuration de la recherche en professionnalisant la valorisation et en mettant en place une politique de diffusion scientifique.....	24
7 / Renforcer l'alignement de la recherche avec la formation, à centrer sur l'identité humaniste, et diversifier les ressources issues de la formation	26
8/ Une vie étudiante de qualité, dont la structuration au niveau de l'établissement et l'intégration dans la gouvernance restent à consolider	28
Table des matières	32
Observations du Recteur de l'Institut Catholique de Lyon.....	33

Observations du Recteur de l'Institut Catholique de Lyon



Le Recteur

Madame Coralie CHEVALLIER
Présidente du Hcéres
2, place Maurice Quentin
75001 PARIS

N/Ref: 26_07_3161_GW/AB

Lyon, le 10 juillet 2026

Madame la Présidente,

Notre établissement se réjouit de l'avis favorable rendu en vue du renouvellement de sa qualification d'Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général, confortant ainsi son positionnement au sein du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans l'exercice de sa mission de service public, au cœur du site universitaire Lyon–Saint-Étienne.

À l'issue de la démarche d'évaluation de notre établissement, permettez-moi, en préambule, de saluer le travail accompli par mes prédécesseurs, notamment au cours de la période marquée par la crise sanitaire liée à la Covid-19, dont les effets sur l'activité universitaire, les étudiants, les enseignants, les enseignants-chercheurs ainsi que les personnels administratifs et techniques ne sauraient être sous-estimés. Cette période a néanmoins mis en évidence la capacité de résilience de notre établissement, y compris sur le plan économique, comme en témoigne le retour à un équilibre financier durable entre 2019 et 2024. Cette situation financière assainie a constitué le socle du développement observé durant la période d'évaluation et qui se poursuit depuis 2024. L'établissement a ainsi su maintenir sa trajectoire tout en répondant aux recommandations formulées par le Hcéres lors de la précédente évaluation.

Il est essentiel de resituer ce contexte.

S'agissant à présent des recommandations formulées par le comité d'experts, de nombreuses actions ont d'ores et déjà été engagées depuis 2024, sans attendre la publication du rapport définitif, dans la continuité des orientations stratégiques présentées aux évaluateurs lors de leur visite sur site. Ainsi :

- Un important travail de réorganisation de la gouvernance académique a été conduit et achevé. Les différents pôles facultaires ont été regroupés en sept Facultés composantes, intégrant chacune des Départements placés sous l'autorité hiérarchique d'un Doyen dont les responsabilités et les prérogatives ont été consolidées. Cette évolution s'est accompagnée d'une redéfinition des fonctions d'encadrement et de pilotage. Elle répond plus largement à la volonté d'engager une nouvelle phase de développement de l'UCLy, dont les enjeux sont majeurs tant pour le renforcement de son autonomie académique que de sa soutenabilité financière. Cette réforme contribue ainsi à améliorer la lisibilité de notre organisation, à favoriser les synergies entre les équipes, à fluidifier les processus de décision et à accroître l'efficacité collective.
- La démarche qualité s'inscrit, elle aussi, dans une dynamique de structuration. En particulier, un responsable Qualité et Efficience opérationnelle a été recruté au sein du Vice-Rectorat Qualité et

10, place des Archives - 69288 LYON Cedex 02 France • Tél. +33 [0] 4 72 32 50 01 – rectorat@univ-catholyon.fr – uclly.fr

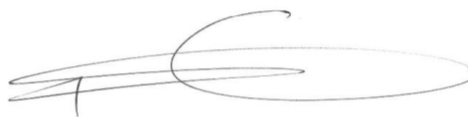
a pris ses fonctions au printemps 2026. Il aura pour mission de déployer un véritable système de management de la qualité, au service de la stratégie de l'établissement, en appui de sa gouvernance et en coordination avec l'ensemble des directions et des composantes.

- Sur le plan budgétaire, l'établissement poursuit le renforcement de son contrôle de gestion à travers la création prochaine d'une cellule d'appui à la performance et le recrutement, à l'automne 2026, d'un collaborateur supplémentaire dédié. En parallèle, le déploiement du nouvel ERP ATLAS permet de disposer de nouveaux tableaux de bord et d'indicateurs de pilotage, favorisant une analyse plus fine de l'activité et une prise de décision davantage fondée sur des données objectivées.
- Un plan stratégique des ressources humaines, aligné sur la stratégie institutionnelle 2026-2031, est en cours de finalisation. Il répond à plusieurs recommandations formulées par le comité d'experts, notamment la mise en œuvre d'une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), intégrant des métiers au service de l'accompagnement et du développement de nos collaborateurs. Ce plan vise également à soutenir l'attractivité de l'établissement et à accroître la fidélisation de nos équipes.
- Concernant la recherche, il me paraît important de souligner les conclusions très positives du rapport d'évaluation de l'Unité de Recherche « CONFLUENCE : Sciences et Humanités » [EA 1598], remis par le Hcéres à l'automne 2025. Ce rapport salue non seulement la qualité de la trajectoire scientifique de l'unité, mais également la stratégie de recherche portée par l'établissement. Le projet Recherche 2026-2031 prévoit notamment le renforcement des partenariats scientifiques structurants, le développement des actions de visibilité et de valorisation de la recherche, une articulation accrue entre recherche et formation, le soutien à une recherche à fort impact sociétal, durable et reconnue, le développement des réponses aux appels à projets.
- En 2025-2026, l'établissement a également engagé le renouvellement de l'ensemble des conventions qui le lient aux trois universités du site lyonnais. Cette démarche s'accompagne d'un élargissement des coopérations existantes et ouvre de nouvelles perspectives de partenariats à l'échelle de la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'UCLy poursuit par ailleurs sa participation aux travaux de la COMUE Université de Lyon. Elle appelle de ses vœux la possibilité d'une pleine intégration et d'une collaboration effective aux démarches en cours, ce afin d'honorer la recommandation du comité d'experts.
- S'agissant de l'engagement étudiant, le comité a justement identifié les initiatives de l'établissement comme l'une de ses forces. Au cours des années 2024 et 2025, l'UCLy a déployé plusieurs dispositifs destinés à favoriser, reconnaître et accompagner cet engagement. Ces actions s'inscrivent désormais dans le schéma directeur de la vie étudiante et sont progressivement déclinées au sein des Facultés, en articulation avec les services centraux.
- L'établissement a également engagé une consolidation de la participation des étudiants aux instances universitaires, qu'il poursuivra tout au long du prochain quinquennat. Cette dynamique repose notamment sur un travail de formation des représentants étudiants dès le début de l'année universitaire, ainsi que sur leur association systématique, en amont des instances, aux principaux dossiers soumis à délibération, afin de soutenir la qualité de leur contribution aux processus décisionnels.
- Enfin, il me paraît utile de souligner que l'UCLy conduit aujourd'hui une politique particulièrement ambitieuse de développement international et européen, fidèle à son histoire comme à son identité. Il est regrettable que cette dimension stratégique, pourtant essentielle pour un établissement tel que le nôtre, ne trouve qu'une traduction partielle dans le référentiel actuel d'évaluation des EESPIG.

Plus largement, le comité d'experts a su identifier les nombreux atouts sur lesquels l'établissement pourra s'appuyer pour relever les défis des prochaines années. L'UCLy est avant tout une communauté de femmes et d'hommes engagés au service d'une mission éducative fondée sur l'accompagnement, l'engagement, l'ouverture et la responsabilité. Les indicateurs relatifs à la réussite étudiante, à l'inclusion sociale, à la poursuite d'études et à l'insertion professionnelle témoignent de la qualité des formations dispensées et de la pertinence du modèle porté par l'établissement. Celui-ci entend poursuivre sa trajectoire au service des enjeux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation tout au long de la vie, en contribuant pleinement au dynamisme économique, social, culturel et humain de son territoire, aux côtés de l'ensemble de ses partenaires.

Au terme de cette démarche d'évaluation, je souhaite saluer les évolutions engagées par le Hcéres en matière d'évaluation des établissements privés. La création d'un département dédié permettra sans aucun doute de mieux prendre en compte les spécificités de ces établissements, grâce à des référentiels et des expertises plus adaptés à leur modèle. Cette évolution contribuera à soutenir le dialogue entre le Hcéres et les établissements EESPIG, et donnera tout son sens à notre engagement constant en faveur de l'assurance qualité, conçue comme un levier au service de l'amélioration continue et du développement stratégique de notre institution.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'expression de ma très haute considération.



P. Grégory WOIMBÉE
Recteur de l'UCLy

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- Madame Hélène Velasco, conseillère scientifique,
- Madame Alexiane Terrochaire-Barbançon, chargée de projet.

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

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres

Coralie Chevallier, Présidente

