

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

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025**

VAGUE E

Rapport publié le 01/12/2025



Au nom du comité d'experts :

François Gauer, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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

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

## Messages-clés de l'évaluation

L'Institut Catholique de Lille (ICL) est l'un des membres historiques de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL, aussi appelée Université Catholique de Lille) créée en 1973. Au cours de la période évaluée, l'Institut Catholique de Lille a renforcé son positionnement en tant qu'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) sur le territoire lillois, en mobilisant des valeurs communes autour du « prendre soin ». Il est reconnu de toutes les parties prenantes. Dans le cadre de partenariats structurants avec d'autres établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, il a pu consolider la qualité de son offre de formation grâce à des pratiques pédagogiques innovantes, asseoir le développement de ses activités de recherche et structurer une offre de service à l'étudiant efficiente. Membre essentiel de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL), l'ICL peine cependant à faire reconnaître sa marque et sa stratégie sur son seul périmètre, ce qui fragilise le pilotage de ses missions.

Forces principales	Faiblesses appelant à une vigilance particulière
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une identité différenciante et reconnue dans le paysage de l'enseignement supérieur.</li> <li>– Un pilotage efficient de l'établissement et au service de la qualité de vie au travail.</li> <li>– Une politique de développement des services de la vie universitaire satisfaisante.</li> <li>– Une démarche pédagogique aboutie et innovante.</li> <li>– Une politique de responsabilité sociétale et environnementale dynamique et transformante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une politique de recherche qui est encore en structuration.</li> <li>– Un pilotage fragilisé par un manque de formalisation de la stratégie.</li> <li>– Une situation financière saine mais fragile.</li> <li>– Un manque de clarté sur le partage des rôles décisionnels entre l'Institut Catholique de Lille, la Fédération Universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) et ses composantes.</li> </ul>
<b>RECOMMANDATIONS PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Traduire la stratégie de l'établissement en objectifs opérationnels formalisés et définir les indicateurs qui permettront d'en suivre la réalisation.</li> <li>– Faire des choix stratégiques en recherche pour valoriser le potentiel de l'Institut Catholique dans ce domaine et affirmer son identité. En particulier, alors que l'alliance avec l'Université Polytechnique des Hauts de France (UPHF) est une vraie plus-value pour les deux établissements, le comité recommande d'exploiter davantage le développement de partenariats renforcés entre établissements au sein de la FUPL.</li> <li>– Interroger les liens existants entre Fédération Universitaire et Pluridisciplinaire de Lille (FUPL) et l'Institut Catholique de Lille (ICL) pour que la FUPL devienne davantage une plus-value pour ses membres et l'ICL en particulier.</li> <li>– Veiller à sécuriser la situation financière dans un contexte de croissance de l'établissement et s'assurer de la soutenabilité budgétaire des projets d'investissement (ou du plan d'investissement) dont le financement repose principalement sur l'emprunt bancaire.</li> <li>– Rédiger un schéma directeur qui traduira la stratégie numérique de l'établissement pour les années à venir, ce qui permettra de définir les objectifs stratégiques des services numériques qui sont au cœur de la transformation des procédures de nombreux services transversaux (finances, gestion immobilière, gestion des ressources humaines et scolarité).</li> <li>– Mettre en place une politique structurée en matière de démarche qualité et d'amélioration continue.</li> </ul>	

### Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)

Le comité de visite de l'ICL estime de façon unanime que l'Institut remplit toutes les conditions pour que son statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) soit renouvelé. Le comité estime que cet établissement est sur une trajectoire vertueuse qu'il convient d'encourager.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création** : 1875.
- **Nombre d'étudiants à l'Institut Catholique de Lille (uniquement dans les facultés) en 2022/2023** : 8 672.
- **Nombre d'étudiants à l'Institut Catholique de Lille (facultés + écoles) en 2022/2023** : 11 786.
- **Répartition des effectifs étudiants (uniquement dans les facultés) pour l'année 2022-2023** :

Licence (diplôme école grade 1)	6 436
Master (diplôme école grade 2)	2 236
Nombre d'étudiants étrangers (cycles confondus)	1 264
Pourcentage de boursiers du Crous	22 %
Pourcentage de boursiers hors Crous (allocations de l'école)	34 %

- **Taux d'insertion à 6 mois après diplomation** : 80 % en moyenne.
- **Taux de réussite en fin de 3<sup>e</sup> année** : 80 %.
- **Frais d'inscription** : les frais sont modulés selon les revenus fiscaux de référence du foyer. À titre d'exemple, l'inscription en L1 Histoire pour des revenus inférieurs à 75k € équivaut à 6 200€.
- **Ressources humaines pour l'année 2022-2023** :
  - **Enseignants et associés** : 338,92 ETP.
  - **Administratifs** : 601,23 ETP.
- **Budget en 2022-2023** :
  - Recettes : 109 479 693 €.
    - Inscriptions : 78 148 553 €.
    - Autres produits (mécénat, taxe apprentissage) : 31 331 140 €.
  - Dépenses : 109 845 053 €.
    - Masse salariale : 57 311 956 €.
    - Charges extérieures (locations / immobilier...) : 37 390 392 €.
    - Charges d'enseignement : 15 142 705 €.
- **Patrimoine immobilier** : 85 000 m².
- **Écoles doctorales** : Ecole Doctorale de l'UPHF.
- L'école a obtenu la qualification d'Eespig par arrêté du 6 juillet 2015.

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 09/09/ 2019)

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

Recommandations	Suivi
Clarifier les champs de compétences et d'organisation entre la FUPL et l'ICL.	Partiellement suivie d'effet
Rechercher un accord structurant avec certains acteurs publics de l'enseignement supérieur du territoire des Hauts-de-France permettant de créer des liens forts et pérennes en particulier pour les formations.	Suivie d'effet
Améliorer la politique de mixité sociale favorisant l'inscription ou la poursuite d'études notamment dans le domaine des bourses. <sup>1</sup>	Suivie d'effet
Poursuivre l'objectif d'associer des étudiants à tous les projets d'innovation pour à la fois penser et agir « avec et pour » les étudiants.	Suivie d'effet
Améliorer la communication externe à l'égard des partenaires institutionnels à travers des indicateurs académiques renforcés sur les missions essentielles de l'établissement en s'alignant sur les schémas régionaux.	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre l'amélioration de la communication interne à l'égard de tous les acteurs de l'établissement afin d'informer des objectifs des différentes politiques et assurer le meilleur épanouissement de toutes les parties-prenantes au projet de l'ICL.	Suivie d'effet
Mieux agréger les différents indicateurs et les résultats des différentes études (dont la qualité de vie au travail et la satisfaction des étudiants) pour les intégrer dans un dispositif global intégré de management par la qualité et d'aide à la définition des orientations stratégiques servant la pérennité de l'ICL.	Partiellement suivie d'effet

Le comité considère que l'Institut Catholique de Lille a réellement pris en compte les recommandations qui lui avaient été adressées dans le précédent rapport. Cela ne signifie pas que tout soit achevé, mais que les recommandations, dans la majorité des cas, ont vraiment été suivies d'effets. Par exemple, concernant l'amélioration de la politique de mixité sociale, le déploiement de bourses allouées par l'Institut aux étudiants de foyers plus modestes permet de valider cette recommandation. Il en va de même pour la communication externe. Concernant la dernière recommandation, si des progrès ont été réalisés dans le pilotage de l'établissement au service de la qualité de vie au travail (force identifiée dans le présent rapport), une faiblesse persiste dans la formalisation par l'établissement de sa stratégie (point de vigilance développé dans le présent rapport).

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

Le rapport d'autoévaluation réalisé par l'ICL est un document très riche. L'ensemble des documents produits fait apparaître une grande vitalité dans la dynamique d'établissement, ses ambitions et leur structuration stratégique. L'établissement a pour objectif de faire face aux enjeux du monde d'aujourd'hui – le numérique, la transition écologique, la transversalité, l'ouverture internationale – et il donne sens à ce choix en se référant aux valeurs inscrites dans l'ADN de l'Institut : le « care », l'humanisme, l'inclusion. Ce rapport d'auto-évaluation témoigne également de la volonté de l'établissement de dynamiser la vie étudiante et de mettre l'étudiant et son devenir au cœur du projet. Il a été élaboré en associant les principaux acteurs de l'établissement qui, de

<sup>1</sup> Une politique de bourses sur critères sociaux a été effectivement mise en place.

ce fait, se le sont facilement appropriés. Il témoigne d'une autocritique réaliste sur les faiblesses de l'ICL. Il inclut des analyses SWOT pertinentes en conclusion des paragraphes consacrés aux grands domaines.

Cependant, dans de nombreux cas, le rapport d'autoévaluation reste trop descriptif, se présentant davantage comme un rapport d'activité : annexes foisonnantes qui illustrent certes le propos avec efficacité, mais n'apportent pas un réel complément d'information pour soutenir l'analyse de l'établissement. De la même façon, tous les moyens ne sont pas donnés aux évaluateurs pour appréhender facilement un modèle complexe et qui évolue rapidement. Du point de vue de la stratégie, si les ambitions et les axes d'orientation du projet de l'ICL 2030 sont bien présentés dans le rapport d'auto-évaluation, les moyens mis en œuvre pour parvenir aux fins que l'établissement souhaite atteindre et les réalisations effectives sont peu ou insuffisamment évoqués. Le lien n'est donc pas explicitement établi entre stratégie et décisions opérationnelles. Enfin, l'analyse des relations entre l'Institut catholique et l'Université de Lille (UDL) est absente du rapport d'auto-évaluation.

La visite sur site s'est déroulée dans d'excellentes conditions. Elle a été préparée avec soin, permettant de répondre aux attentes du comité, qui exprime donc ses plus vifs remerciements à l'équipe de direction et à tous les services, personnels ou partenaires qui ont participé aux entretiens. Dans une atmosphère très constructive, ils ont permis aux experts mandatés par le Hcéres de se forger une opinion partagée. **Ils souhaitent que ce rapport soit reçu comme un encouragement adressé à l'ICL et à toutes ses équipes à porter encore plus loin et plus efficacement leurs objectifs stratégiques.**

# Avis développé de l'établissement

## 1 / Forces principales

### a) Une identité différenciante et reconnue dans le paysage de l'enseignement supérieur

L'ICL propose une offre de formation portée par 5 facultés (Droit ; Lettres, sciences humaines ; Gestion, économie, sciences ; Théologie et médecine, maïeutique ; Sciences de la santé) et 4 écoles internes (ESPOL, ESSLIL, Piktura, et USchool)<sup>2</sup>. Certaines écoles internes, auparavant associées à l'ICL dans le cadre de la FUPL, se sont rapprochées pour fusionner au cours du contrat évalué (ESSLIL, Piktura, dont le processus d'intégration devrait être achevé en 2026). Cette histoire récente conforte le rôle de chef de file de la FUPL que l'ICL met en avant dans son rapport d'auto-évaluation. Cette place centrale de l'ICL au sein de la FUPL est légitimée par l'importance de ses effectifs (15 022 étudiants en 2024-2025) et par son rôle dans la gouvernance de la fédération, qui est juridiquement une association : le recteur de l'ICL est également le président de la FUPL.

L'ICL se présente comme un établissement engagé et ancré dans son territoire, en accord avec les valeurs de la République (mission régaliennne des Eespig) en s'appuyant sur des valeurs humanistes issues du christianisme. Dans tous les documents fournis, l'ICL justifie l'exercice de ses missions particulières en référant à l'ensemble de ces valeurs, que ce soit pour ses activités relevant de l'enseignement supérieur et de la recherche comme pour ses activités concernant la santé et l'action sociale qu'il développe dans les établissements sanitaires qui lui sont associés<sup>3</sup>.

En ce qui concerne les champs d'action de l'ICL, ils s'appliquent aux domaines des lettres, langues, des sciences humaines, économiques, juridiques et sociales, à la théologie et aux sciences de la santé avec une prévalence pour le soin de la personne, et donc une dimension plus orientée vers les sciences humaines de la santé que vers les sciences fondamentales du vivant. La cohérence de l'ensemble est en accord avec l'identité et l'ambition de l'Institut, qui se présente comme un acteur du « prendre soin » (le « care »). C'est dans cet esprit qu'il considère son offre de formation comme la traduction académique du développement de la personne, à commencer par les étudiants, et cette ambition se traduit également par son implication dans les secteurs hospitalier et médico-social qui constituent pour lui un laboratoire de la pensée sociale chrétienne.

Pour atteindre ces objectifs, l'ICL a travaillé au cours du précédent contrat à la rédaction d'un projet stratégique (Projet Vision ICL 2030). Ce projet, qui s'articule avec le projet de la FUPL « Notre université, une chance au cœur des transitions », se compose de 6 défis<sup>4</sup> et de 12 chantiers<sup>5</sup>. Ces derniers, dans leurs intitulés, désignent les champs particuliers qui seront travaillés tout au long du déploiement de ce schéma stratégique. Il a été présenté par le recteur au conseil d'administration (CA) de l'ICL pour validation le 14 décembre 2022. Il est lui aussi construit sur le socle de valeurs catholiques et humanistes à l'origine de la création de l'établissement, en cohérence avec son périmètre disciplinaire et son activité de soin.

---

<sup>2</sup> ESPOL : école européenne de science politique et sociale ; ESSLIL : école des sciences de la société – Lille ; Piktura : école de l'image ; et UScholl : école pluridisciplinaire de l'ICL. ESSLIL et Piktura étaient auparavant des établissements indépendants (au sein de la FUPL) et ont fusionné avec l'ICL au cours du dernier contrat.

<sup>3</sup> Le groupement des hôpitaux de l'ICL (GH-ICL), le centre Feron Vrau qui regroupe 5 EHPAD et l'institut Etienne Leclercq.

<sup>4</sup> Défi 1 : Adapter en permanence la pédagogie aux besoins des étudiants, en juste articulation avec le numérique.

Défi 2 : Inventer le campus intégral, vivant, durable et participatif.

Défi 3 : Promouvoir l'ouverture et l'inclusion sociale et culturelle.

Défi 4 : S'installer comme acteur de dimension européenne et internationale.

Défi 5 : Déployer une recherche transversale au cœur des transitions.

Défi 6 : Renforcer les relations partenariales avec le monde entrepreneurial et tout l'écosystème.

<sup>5</sup> Chantier 1 : Campus en ligne ; Chantier 2 : Nouvelles écoles ; Chantier 3 : Mise en réseau des lieux participatifs et prospectifs ; Chantier 4 : Anticiper les nouveaux services aux étudiants ; Chantier 5 : Bâtir une interface partenariale avec les lycées ; Chantier 6 : Promouvoir l'engagement sociétal et solidaire ; Chantier 7 : Diplomation européenne et université européenne ; Chantier 8 : Antennes et parcours à l'étranger ; Chantier 9 : Développement/renforcement d'une recherche internationale ; Chantier 10 : Développement et valorisation des compétences, savoir-faire et expertises issus des SHS ; Chantier 11 : Intégrer la formation tout au long de la vie dans le parcours pédagogique ; Chantier 12 : Développer une approche globale de nos relations extérieures.



Le comité considère que les défis identifiés dans le projet de l'ICL correspondent aux missions fondamentales d'un établissement de l'enseignement supérieur tout en conciliant l'identité et le positionnement que revendique l'Institut.

La feuille de route ainsi tracée résulte d'un travail de co-construction entre l'équipe de direction, les directions des facultés et les écoles internes. Les entretiens réalisés sur site ont permis de confirmer que l'ensemble des collaborateurs rencontrés connaissent ce document, mais également qu'ils s'y réfèrent dans l'exercice de leurs missions. **Le comité constate de manière positive que le projet stratégique défini par l'ICL fait l'objet d'une appropriation par l'ensemble de la communauté et est déployé dans toutes ses activités.**

Au sein des composantes, le sentiment d'appartenance à l'ICL est réel et permanent. L'Institut constitue, du point de vue des composantes, ce qui les lie entre elles. En effet, contrairement à ce qui existe dans la majorité des établissements publics de l'enseignement supérieur et de la recherche, à l'ICL les composantes précèdent l'établissement. Chacune possède une identité disciplinaire marquée, assume son offre de formation et construit celle-ci en fonction d'un modèle économique contrebalançant les recettes des frais d'inscription et le coût de mise en œuvre de cette offre. En définitive, le lien entre les composantes repose autant sur une solidarité financière coconstruite que sur une volonté d'appartenance à l'ICL. Le sentiment et la volonté d'adhésion de chacun à l'Institut est donc la meilleure garantie du développement de l'établissement. Ainsi, L'ICL apparaît comme une structure fédérale qui mutualise les fonctions support et orchestre la coordination entre les offres de formation des composantes et les activités de recherche quand cela est nécessaire ; mais cette même structure laisse aussi à ses entités la possibilité d'expérimenter et d'innover avec une grande souplesse, une flexibilité que les acteurs apprécient, reconnaissant dans ce modèle un gage d'efficacité et de réactivité.

L'ICL a cherché de longue date à établir des relations avec les établissements du site jusqu'à la dissolution de la ComUE Nord-de-France en 2019. Très rapidement après cette dissolution, la FUPL et l'Université Polytechnique des Hauts de France (UPHF) ont conclu une convention de projets autour de l'innovation pédagogique et numérique, mais qui visait aussi à structurer la recherche, notamment par la création de l'école doctorale Hauts-de-France. Cette alliance a permis à l'ICL d'être associé à un projet d'Université Européenne (EUNICE) et d'être, par exemple, lauréat avec l'UPHF d'un appel à projets « Nouveaux Cours à l'Université » (NCU) intitulé PRÉLUDE dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir 3. D'ailleurs, les deux établissements collaborent étroitement au quotidien et se sont notamment investis dans le développement mutualisé du doctorat ; les étudiants de l'ICL peuvent donc s'inscrire en thèse au sein de l'école doctorale de l'UPHF tandis que ce nouveau vivier de recrutement permet à l'UPHF d'élargir ses thématiques initiales à la recherche en santé, auparavant absente de son offre de formation. En somme, ces deux établissements ont osé s'engager dans l'alliance originale entre un Eespig et une université publique, convaincus de la convergence de leurs missions et conscients de l'absence de concurrence directe du fait de leurs publics étudiants respectifs.

De surcroît, pour répondre à ses obligations réglementaires<sup>6</sup> en matière de délivrance de diplômes, l'ICL a établi, dans le cadre de son alliance avec l'UPHF, une convention concernant un grand nombre de ses formations. Plus largement, l'aptitude de l'Institut à développer avec dynamisme des relations partenariales avec d'autres établissements publics (UDL, Artois, ULCO et Toulouse Capitole) se traduit concrètement par un grand nombre de conventions, lesquelles lui permettent de ne pas avoir recours à des jurys rectoraux. En 2022-2023, 76 % des diplômes de l'établissement sont concernés par une convention de ce type, ce qui est une valeur tout à fait remarquable par rapport aux autres Eespig de l'enseignement supérieur catholique. **L'ICL a donc une stratégie partenariale qui se révèle positive et qui lui permet de promouvoir son identité au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche.**

## b) Un pilotage efficient de l'établissement au service de la qualité de vie au travail

L'ICL a poursuivi au cours de la période évaluée la restructuration de son organisation, ce qui a conduit à un pilotage plus centralisé au moyen de cadres et processus communs adossés à des services support renforcés : ressources humaines, finances, moyens généraux, etc.

---

<sup>6</sup> Les Eespig ont l'obligation de nouer des conventions avec des universités car les diplômes d'État doivent être délivrés par une université publique dans le cadre d'une convention entre les deux établissements ou par des jurys rectoraux.

Bien que son organisation financière s'appuie sur une structure décentralisée dans laquelle chaque entité dispose de ses ressources propres<sup>7</sup>, construit son budget et son plan de financement à dix ans, en cohérence avec le Plan ICL 2030, l'Institut a recherché, au fil des années, des synergies par rapprochement ou par intégration : intégration de l'école IFsanté en 2022, fusion en 2024 des écoles ISL et IU2S dans l'école des sciences de la société (ESSLIL). **La croissance de l'ICL et la mise en place d'un business plan à dix ans expliquent cette volonté d'un pilotage global et centralisé.** Le scénario d'une croissance des effectifs de 3,5 % par an est ainsi retenu avec une cible à 20 890 étudiants à la rentrée 2031.

Au service du pilotage et de la stratégie de l'établissement, les grandes fonctions support (direction des affaires financières, ressources humaines, moyens généraux, contrôle de gestion, communication, etc.) ont vu leur rôle renforcé et travaillent en synergie, notamment au sein du conseil de gestion, sous l'autorité du directeur général des services (DGS) pour rendre opérationnelle la stratégie de l'établissement et veiller à ses équilibres. Par exemple, ces fonctions jouent un rôle central dans l'aide à la construction des scénarios de développement des composantes et leur consolidation à l'échelle de l'ICL.

Une politique des ressources humaines dynamique a accompagné la croissance de l'ICL (nombre d'étudiants<sup>8</sup>, activités nouvelles). Elle s'est traduite par une augmentation significative du dispositif d'emploi des personnels permanents, qui est passé de 688 ETP en 2018 à 940 ETP en 2023. Pour les enseignants et enseignants chercheurs l'augmentation est de 35,6 % et de 37,2 % pour les personnels administratifs. Parmi les personnels permanents, il y a une importante proportion de cadres (plus du tiers, selon le rapport d'auto-évaluation). À cet égard, les procédures liées aux recrutements, en accompagnement de cette croissance quantitative, le développement des compétences, en lien avec les axes stratégiques du projet ICL 2030, constituent aussi un axe fort de la politique des ressources humaines. Les besoins de l'établissement et les souhaits des personnels sont mis en perspective dans le cadre d'entretiens annuels de progrès. L'accompagnement managérial et le budget fléchi sur la formation continue (1 % de la masse salariale, soit 1,3 M€ entre 2018 et 2023 et une multiplication par 2,5 du nombre d'actions conduites pendant la même période) traduisent cette priorité donnée au développement des compétences.

La politique des ressources humaines s'inscrit aussi dans un des axes stratégiques de l'établissement, le « prendre soin », qui concerne notamment ses personnels. De nombreux accords collectifs<sup>8</sup> ont été signés au cours de la période dans le cadre d'un dialogue social nourri (une réunion mensuelle du Comité social économique (CSE) constructif et apaisé, ce que confirment la lecture des comptes rendus de ce comité et les personnels rencontrés lors des entretiens.

Toutes ces nombreuses avancées contribuant au bien-être au travail sont reconnues et appréciées par les personnels de l'établissement. Cependant, en dépit d'un dialogue social de qualité, la question des salaires et du pouvoir d'achat des personnels, lequel a été impacté par l'inflation, a suscité de fortes tensions qui ont nécessité des mesures de rattrapage comprenant notamment l'évolution du point de la fonction publique sur lequel sont indexés les rémunérations en application des accords collectifs. Cette question représente un enjeu d'attractivité dans le contexte particulièrement tendu du marché de l'emploi. Certains constats permettent de prendre la mesure du problème : écart de rémunération pour les nouveaux entrants d'une même catégorie professionnelle, renouvellement important pour certaines fonctions (assistant des études, comptabilité, informatique)<sup>9</sup>. La politique salariale pose donc la question de l'attractivité des emplois offerts par l'ICL à ses agents et implique un second aspect car se pose aussi la question de la soutenabilité financière d'un modèle contraint par une hausse limitée des droits d'inscription et l'exigence d'une gestion maîtrisée de ses coûts salariaux. **C'est un des principaux points que l'ICL devra considérer avec attention lorsqu'il définira sa politique de ressources humaines pour les prochaines années, et qu'il gagnera à inscrire dans le cadre de la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

---

<sup>7</sup> Les ressources propres correspondent principalement aux frais de scolarité modulés en fonction des revenus des familles auxquels s'ajoutent la subvention de l'État au titre du contrat pluriannuel avec le ministère, répartie au prorata des effectifs étudiants éligibles, les contributions financières des collectivités locales, la taxe d'apprentissage, les financements issus des appels à projets. Source : dossier annuel de gestion.

<sup>8</sup> Accord sur les salaires, sur les conditions de travail, et l'épargne salariale, accord sur le télétravail, accord sur l'égalité professionnelle hommes/femmes.

<sup>9</sup> cf. CSE du 19/01/2023.

## c) Une politique satisfaisante de développement des services de la vie universitaire

L'Institut Catholique de Lille se distingue par une structuration fédérative efficace de ses services de vie universitaire, réunis dans l'association ALL<sup>10</sup>. Dans sa volonté de placer la vie universitaire au cœur de sa stratégie, l'ICL développe un campus interactif, inclusif et propice au bien-être. L'association ALL représente, au sein de cet établissement, un guichet unique pour les étudiants, rassemblant l'ensemble des offres de services à l'étudiant, tels que la santé, la vie sociale, le sport, le logement ou encore la restauration. Ces services centralisés représentent une réelle avancée et satisfont les étudiants, qui apprécient la lisibilité, la visibilité et l'accessibilité de l'offre de l'établissement. La place de ALL est connue et reconnue par les étudiants. Toutefois, les services pour la culture ne sont pas pleinement intégrés à ALL en raison de l'existence de structures parallèles telles que le « campus créatif » qui, au demeurant, ne bénéficie pas de la visibilité de cette association, mais permet, grâce à une bonne communication, de promouvoir la place de la culture dans la vie d'un étudiant. Ce dispositif renforce également le lien entre la vie étudiante et la vie académique par une approche hybride impliquant une part importante d'activités ludiques combinées à des enseignements dont le choix est libre.

**Ce guichet unique représente, en matière de vie étudiante, une innovation que le comité tient à saluer.**

En vue de l'amélioration de la vie universitaire, l'établissement implique la communauté étudiante dans sa politique à travers une commission de la vie étudiante (CVE). Cette dernière permet de recueillir les avis des étudiants et de les associer à une politique d'établissement déjà mise en œuvre au préalable, à défaut de les impliquer dans l'élaboration de cette politique. À cet égard, le comité note que les étudiants peuvent difficilement impulser une dynamique ou s'investir dans la construction même de la politique de l'établissement.

Du point de vue financier, les conditions de répartition des fonds de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC), dont la gestion est centralisée, nécessitent un cadrage plus précis. L'absence de représentant des étudiants au sein de la commission qui attribue ces fonds ne permet pas aux étudiants d'avoir connaissance des actions que soutiennent les financements ainsi distribués. **Le comité recommande que des étudiants soient impliqués dans la gestion de ces ressources pour faciliter la communication interne en la matière.**

L'association ALL, pour étendre encore son offre aux étudiants de l'établissement ICL, a développé un partenariat avec le Crous, sous la forme d'une convention. Cette dernière permet aux étudiants de l'Institut d'avoir accès à une restauration à tarification sociale. Ce souci du bien-être social des étudiants se traduit aussi par d'étroites relations entre les assistants sociaux de All et les assistantes sociales du Crous, notamment pour l'attribution de bourses sur critères sociaux. **Le comité considère qu'il s'agit d'une initiative très positive qu'il convient de mettre en avant dans ce rapport d'évaluation.**

## d) Une démarche pédagogique aboutie et innovante

L'ICL, fort des valeurs humanistes qu'il porte, souhaite former des diplômés « engagés avec lucidité et espérance dans les transitions auxquelles notre monde est confronté »<sup>11</sup>. Dans son projet stratégique ICL 2030, le premier défi énoncé a pour objectif d'« adapter en permanence la pédagogie aux besoins des étudiants en juste articulation avec le numérique »<sup>12</sup>. Si le dossier d'autoévaluation ne détaille pas vraiment ce que signifie cette ambition en termes d'objectifs opérationnels, les entretiens réalisés lors de la visite sur site, que ce soit avec les acteurs internes à l'ICL ou avec leurs partenaires académiques (notamment l'UPHF), ont permis d'acquérir la certitude que ce défi exprimé est bien au cœur des actions visant à transformer la pédagogie de l'établissement.

L'une des innovations les plus marquantes a été réalisée grâce au projet PRÉLUDE, un programme NCU financé par le PIA 3 et co-élaboré par l'ICL et l'UPHF. Dans ce cadre, l'offre de formation a été réellement travaillée selon l'approche par programme, approche globale permettant de garantir la cohérence des blocs pédagogiques entre eux au regard des attendus de la formation. L'offre de formation se décline ensuite en blocs de compétences (de 3 à 6), certains blocs pouvant être spécifiques à chacun des établissements partenaires. Par exemple, l'ICL propose un bloc de compétences spécifique intitulé « développer un agir éthique et responsable » qui n'existe pas à l'UPHF. À tous les niveaux, les acquis sont évalués et certifiés par une approche matricielle croisant une acquisition de briques dites académiques avec des briques s'appuyant sur

---

<sup>10</sup> Le nom de l'association s'écrit ainsi en lettres capitales et fait référence à l'anglais « all » pour désigner la totalité des services de vie universitaire.

<sup>11</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 2.

<sup>12</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 3

une pédagogie expérientielle (les *maker box*). Ce dispositif original et innovant s'appuie sur des règles de progression rigoureuses, incluant la non compensation entre les blocs de compétences. Les modalités d'évaluation ont été revues en conséquence : ont été systématiquement réalisés des grilles critériées, des tests de positionnement et des évaluations par les pairs. L'étudiant est un véritable acteur de ce processus, il est amené à déployer une approche réflexive pour analyser l'acquisition progressive (grâce entre autres à l'usage de *learning analytics*) de ses compétences, renseignées dans un e-portfolio et associées à l'obtention de badges numériques certifiant la compétence dans la *blockchain*. Un tel projet ne pourrait pas être déployé s'il ne traduisait pas une politique d'établissement, en l'occurrence pilotée par le vice-rectorat en charge de la formation, et un accord politique entre les établissements partenaires. L'obtention de l'appel à projets du PIA3 démontre que le *leadership* de l'Institut et, plus globalement, de la fédération, a été reconnu par le comité de sélection. Mais, inversement, ce projet ne peut *a posteriori* voir le jour que si les membres des équipes pédagogiques s'en emparent dans le quotidien de la vie des formations. Aussi, le déploiement de ce projet à l'échelle de tout l'établissement s'est avéré envisageable après une période d'expérimentation menée dans la plus grande faculté de l'ICL, la faculté de droit. C'est donc à partir d'un travail mené en composante que le projet s'est ensuite généralisé et est devenu une « marque de fabrique » de l'ICL. En 4 ans, de 2018 à 2022, plus de 43 % des licences se sont inscrites dans cette transformation en profondeur. L'une des forces de l'ICL en la matière réside dans la confiance et la subsidiarité qui visiblement permet à l'établissement de mettre en œuvre une démarche collective dans une approche que l'on pourrait qualifier de descendante, pour qu'ensuite son essaimage se fasse à partir d'une approche ascendante. **C'est donc une agilité institutionnelle qui est ici à saluer et qui a permis à l'ICL d'amorcer une transformation pédagogique de grande ampleur avec des résultats remarquables.**

L'ICL et l'UPHF ont su s'entourer de spécialistes internationaux pour les accompagner dans ce projet. Les collègues qui les ont épaulés, qu'ils soient belges ou canadiens, font partie des meilleurs experts actuels en matière de pédagogie universitaire. Cependant, une pédagogie innovante ne peut conduire à de véritables progrès que si elle s'inscrit dans une démarche réflexive documentée afin de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les difficultés rencontrées. Dans ce domaine aussi, l'ICL a su développer une approche particulièrement efficace : les évaluations des formations et des enseignements sont systématiques et répondent à un cahier des charges très précis, qui permet d'analyser finement les résultats obtenus et donc de définir des pistes de remédiation. En la matière, la démarche déployée est en tout point l'expression d'une véritable démarche qualité et d'amélioration continue ; elle pourra être étendue à l'établissement pour satisfaire à une autre intention : celle de déployer une démarche qualité plus globale et formalisée à l'échelle de l'Institut.

L'ICL a su diversifier sa réflexion en matière de pratiques pédagogiques car, si le NCU PRÉLUDE est une véritable réussite, l'Institut a été lauréat de plusieurs autres appels à projets du PIA en lien avec ses partenaires académiques, notamment l'UPHF et l'Université de Lille (SAMI, CoRPUS et PEIA). **L'ICL a donc développé une véritable stratégie pour faire de la transformation pédagogique un atout de l'établissement et un facteur d'attractivité sur son territoire.** En effet, l'ICL continue à innover en s'impliquant dans des expérimentations numériques (IA générative, pédagogie immersive) mais veille en parallèle à accompagner ses enseignants au travers de formations, d'opérations de sensibilisation et de tout un réseau de soutien à la pédagogie universitaire. La présence du service AUPEN (accompagnement aux usages pédagogiques et numériques) est un atout du développement professionnel des enseignants de l'établissement en la matière. **Le comité invite l'ICL à poursuivre la mise en œuvre de cette stratégie ambitieuse.**

#### e) Une politique de responsabilité sociétale et environnementale dynamique et transformante

L'ICL a structuré sa politique de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) en créant une direction en charge de ce sujet, rattachée à la direction générale du développement et de la stratégie (DGDS). La promotion de la RSE est une dynamique qui s'intègre et fait suite aux recommandations ministérielles, aux orientations territoriales et aux politiques internes de l'établissement. Cette démarche démontre que l'ICL s'engage résolument sur ce sujet pour répondre aux évolutions nécessaires de l'enseignement supérieur et de la recherche en la matière, évolutions impulsées à des niveaux multiples, nationaux comme locaux, et qui répondent à des besoins sociétaux. Cette dynamique se retrouve dans l'intitulé du plan stratégique de la FULP, la fédération universitaire dont l'ICL est chef de file : « Notre université, une chance au cœur des transitions ».

Sur le plan de la formation, la création de dispositifs comme la plateforme de formation en ligne aux enjeux socio-écologiques (du nom d'« ODDySSée ») met concrètement en avant et en application le besoin d'enseigner aux étudiants les questions de transition écologique pour un développement soutenable (TEDS).

Cette initiative, bien que récente (commencée en septembre 2024), a d'ores et déjà permis la formation de 1714 étudiants. Les formations ne se cantonnent pas aux éco-gestes mais traitent également des causes et des défis environnementaux et des relations systémiques entre questions sociales, environnementales et économiques. Cet outil est une avancée prometteuse pour les étudiants et sa conception a nécessité de travailler avec l'ensemble des facultés et des écoles en impliquant notamment les responsables pédagogiques des différentes structures. **Une telle plateforme issue d'un développement interne représente une innovation académique pour l'établissement et sa communauté étudiante et est indéniablement à considérer comme une réussite.**

En ce qui concerne l'évolution des formations en tant que telle, la mise en œuvre de ce dispositif a nécessité une transformation des formations préexistantes, notamment dans les facultés et écoles qui disposaient déjà de formations sur les TEDS. **Pour ce faire, l'ICL prévoit de réaliser une enquête sur l'intégration des enjeux RSE dans les maquettes de formation, étape essentielle saluée par le comité, qui nécessite l'implication de l'ensemble de la communauté de l'établissement et qui permet d'amorcer la question d'un suivi récurrent de l'intégration des TEDS dans l'offre de formation.** À cette fin, une stratégie de sensibilisation à destination de l'ensemble des acteurs (personnels et étudiants) est aussi en cours de déploiement. Dans un objectif de mise en cohérence des discours avec les pratiques, la direction organise des visites et prévoit des interventions afin de sensibiliser et présenter les actions concrètes actuellement menées. Les associations étudiantes sont volontaires pour travailler en ce sens et porter des actions en faveur de leurs pairs. Dans ce cadre, l'accompagnement des étudiants engagés a pu d'ores et déjà prendre la forme de l'organisation d'un événement (Modélisation des Nations Unies, MUN) soutenu par une association étudiante de l'établissement.

**Le comité encourage donc l'établissement à poursuivre avec le même dynamisme le déploiement de sa politique de responsabilité sociétale et environnementale dans l'ensemble des domaines (formation, prendre soin, campus, etc.).**

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

### a) Une politique de recherche qui est encore en voie de structuration

La recherche au sein de l'ICL se déploie autour de 4 axes : les vulnérabilités ; l'éthique et l'écologie intégrale ; les risques et la géopolitique ; les préservations et transformations contemporaines. Cela se traduit concrètement par l'existence de six unités de recherche (UR) internes à l'ICL (CRED, ESPOL-LAB, THEOS, ETHICS, LITL et MUSE)<sup>13</sup>, principalement dans le champ disciplinaire des sciences humaines et sociales (SHS). En termes de production scientifique, cette recherche demeure encore difficilement quantifiable car elle est très protéiforme (articles, ouvrages, communication orale, colloque) et, surtout, elle est encore trop peu pilotée. Les rapports d'évaluation des UR attestent des efforts qu'ont entrepris ces unités pour augmenter leur visibilité, en particulier autour d'objectifs relatifs aux orientations stratégiques de l'ICL (interdisciplinarité, internationalisation). De surcroît, ces rapports évaluatifs saluent le soutien apporté par l'ICL à ses UR en termes de mise à disposition de locaux, de ressources humaines ou encore de prestations de service (tenue de fonds documentaires par exemple)<sup>14</sup>.

Néanmoins, parmi les six UR, certaines sont très structurées, comme THEOS, et d'autres, d'organisation plus récente, affichent encore de nombreuses thématiques, comme LITL, ce qui les oblige à un grand écart disciplinaire, notamment entre les sciences humaines et les sciences expérimentales. Certaines de ces unités de recherche ont plusieurs tutelles (ICL et JUNIA), chaque tutelle ayant sa propre stratégie, ce qui complique leur pilotage. À noter que tous les enseignants-chercheurs désireux de le faire ont pu participer à la structuration et à la rédaction du rapport d'autoévaluation de leur unité de recherche. Le nombre de chaires demeure constant (6 chaires fin 2023)<sup>15</sup> et s'adosse désormais à deux ou plusieurs UR, alors que jusqu'à présent, elles étaient en lien avec une seule d'entre elles, ce qui permet d'accroître leur transversalité. Cependant, l'évaluation de leur impact scientifique et de leur effet structurant reste très faiblement documentée.

Par nature, les axes stratégiques choisis par l'ICL sont fortement interdisciplinaires. Ils ont conduit au développement de structures support et de plateformes. Ces axes comportent cependant, de manière intrinsèque, le risque d'une certaine dispersion des thématiques et peut conduire à une perte de lisibilité, notamment par l'existence d'une structuration à double-entrée : les orientations spécifiques des facultés et les

<sup>13</sup> LITL est une UR portée par l'ICL et JUNIA.

<sup>14</sup> Rapports d'évaluation du Département d'évaluation de la recherche du Hcéres, mars 2025, pour les unités MUSE, LITL, ESPOL et C3RD.

<sup>15</sup> Rapport d'auto-évaluation, page 29.

axes stratégiques de l'ICL. Pour pouvoir communiquer de façon plus efficace sur son activité en matière de recherche, **le comité recommande à l'ICL de définir avec les composantes une politique de recherche plus resserrée autour d'axes dont les spécificités seront affirmées et portées collectivement de façon plus explicite.**

Un autre succès significatif pour les UR de l'ICL est leur rattachement à l'école doctorale de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France (Valenciennes). Désormais, les doctorants relevant des UR de l'ICL, qui a également développé une politique de financement d'allocations de recherche, sont rattachés à cette ED. C'est là aussi une avancée notable par rapport à la précédente visite du Hcéres. L'activité de recherche mobilise désormais 220 enseignants-chercheurs et presque 30 doctorants <sup>16</sup> (contre 130 enseignants-chercheurs et 10 doctorants en 2019).

Concernant la politique de recherche de l'ICL, elle est incarnée par le vice-recteur en charge de la recherche. Ce vice-recteur préside le conseil scientifique, qui se compose des directeurs des unités de recherche. Il est également investi au sein du comité de pilotage de la Fédération dans le cadre de sa mission de vice-président de la FUPL en charge de la recherche. Ce conseil scientifique demeure cependant une instance consultative et n'apparaît pas spécifiquement au niveau de l'organigramme officiel de l'ICL. Il s'agit davantage d'un organe de concertation entre les UR et les facultés, mais il ne semble pas avoir dans ses compétences actuelles l'élaboration de la politique générale de la recherche<sup>17</sup>. Cette situation se traduit par des moyens financiers limités à sa disposition immédiate pour la recherche puisque ces derniers sont principalement détenus par les facultés et leurs doyens. D'ailleurs, les décharges horaires liées aux activités et responsabilités de recherche se négocient directement entre l'enseignant-chercheur et le doyen, sans consultation du directeur d'unité (DU) ni du vice-recteur en charge de la recherche. Il y a donc une certaine disparité entre les situations c'est-à-dire entre les natures d'activité (enseignement et recherche) et le temps consacré à chacune ; il est ainsi difficile d'évaluer les équivalents temps-plein directement liés à la recherche. À noter qu'il existe aussi un statut de chercheur (chargé de recherche ou directeur de recherche par analogie aux EPST), ce qui renforce le sentiment des enseignants-chercheurs interrogés lors des entretiens d'une certaine disparité de traitement. À ce jour, l'attribution des financements par le vice-rectorat se fait uniquement *per capita* sans prise en compte de la production scientifique, qui au demeurant est mal documentée car les indicateurs font défaut. Si, à l'échelle individuelle, les produits de la recherche comme les publications semblent bel et bien tracés, il n'y a pas de vision intégrée permettant d'évaluer l'impact de la recherche de l'ICL, ni d'en apprécier la qualité et la visibilité aux niveaux national et international. Par ailleurs, si les consignes<sup>18</sup> à propos de la signature des articles ont bien été transmises et rappelées par le vice-recteur en charge de la recherche et les responsables d'unité, force est de constater qu'elles sont loin d'être systématiquement appliquées, notamment dans le champ médical où les échantillonnages réalisés sur PubMed font apparaître une très grande hétérogénéité. S'agissant du recensement des réponses (et des succès) aux AAP, des progrès sont également à réaliser. C'est pourquoi, **le comité recommande à l'établissement de structurer une véritable politique de recherche, ce qui permettra notamment d'apprécier et de quantifier les produits des activités dans ce domaine.**

Avec sa composante des sciences de la santé, l'ICL dispose d'un atout stratégique. Celle-ci développe en effet des recherches sur les thématiques du « prendre soin », de la vulnérabilité et du vieillissement, qui font partie des valeurs portées par l'Institut. L'intégration dans l'ICL du GHICL et d'EHPAD offre des possibilités d'objets de recherche communs entre les SHS et la médecine. Or, les ressources humaines mobilisées pour soutenir l'activité scientifique sont extrêmement limitées. On constate en outre une multiplication des axes de recherche au niveau du groupement hospitalier de l'Institut Catholique de Lille (GHICL), dont certains ne sont portés que par une seule et unique personne. D'ailleurs, la place des hospitalo-universitaires (HU) dans les différentes UR reste assez peu renseignée, ainsi que l'emploi des thèses de médecine comme force de recherche. Pour aborder la thématique du grand âge, thématique qui n'est pas particulièrement originale au niveau national mais dans laquelle l'ICL dispose de vraies forces pour être visible, il est regrettable que les STIC et les disciplines des sciences économiques et de gestion ne soient pas parties prenantes de projets de recherche communs. Cette situation pose la question des relations de l'ICL avec JUNIA au sein de la FUPL et de la prise de décisions au sein de cet ensemble d'établissement. D'autant plus que l'IESEG porte en son sein une UMR CNRS (LEM) et JUNIA est, quant à elle, porteuse d'une UR reconnue nationalement (IEMN)<sup>19</sup>. Enfin, il est à relever la très grande faiblesse des relations de l'ICL avec les acteurs lillois de la recherche, notamment ceux du secteur public.

---

<sup>16</sup> Rapport d'auto-évaluation, page 27.

<sup>17</sup> Rapport d'auto-évaluation, pages 33-35

<sup>18</sup> Charte de signature et de déclaration des produits et activités de recherche, Université Catholique de Lille.

<sup>19</sup> L'IEMN a été identifié par la direction du CNRS comme un potentiel « Key Labs » de la région Haut de France.



Par ailleurs, l'ICL commence à voir ses activités de recherche soutenues, tout d'abord par les collectivités, que ce soit la ville de Lille, la Métropole ou le conseil régional des Haut de France. Grâce à son association stratégique avec l'UPHF, ses doctorants peuvent bénéficier des allocations de recherche offertes par la région Haut de France. C'est un bon début mais qui a besoin d'être amplifié pour pouvoir dégager des crédits propres à l'ICL puis les réinvestir dans d'autres projets de recherche. Quant aux collectivités, et notamment la région Hauts-de-France, elle considère les laboratoires de l'ICL comme un centre de compétences et d'expertises qu'elle sollicite très régulièrement. D'une manière moins aboutie, les soutiens des partenaires socio-économiques de l'Institut, qui portaient historiquement sur l'enseignement, l'environnement de travail et les projets pédagogiques, commencent à s'étendre aux activités de recherche avec l'amorce de financements de convention Cifre. **Le comité recommande à cet égard à l'ICL de construire une stratégie plus proactive, en ayant pour objectif de trouver des sources de financement pour développer des projets aux interfaces entre la Médecine, les SHS et les STIC, afin de dynamiser ses activités dans ce domaine.** Pour ce faire, le comité considère que le conseil scientifique gagnerait à progressivement devenir l'instance où se décide la politique de recherche et les conditions de son déploiement sur toutes les composantes de l'ICL. Des progrès indéniables ont été réalisés, mais il reste encore des efforts à réaliser pour que les résultats de la recherche de l'ICL soient justement quantifiés et permettent ainsi une meilleure reconnaissance en interne et en externe de ces missions.

## b) Un pilotage fragilisé par un manque de formalisation de la stratégie

La subsidiarité et l'autonomie des composantes sont des marqueurs revendiqués du partage des responsabilités au sein de la gouvernance de l'établissement. Ce qui est, dans un climat de confiance et de valeurs partagées, un véritable atout pour innover, expérimenter et réagir vite peut cependant devenir un frein dans une perspective de développement à plus long terme. En effet, si, dans le contexte du quotidien, l'exercice de la responsabilité à l'échelle de la structure apte à assurer la réalisation de l'opération envisagée est un atout, le travail de formalisation devient indispensable pour pouvoir inscrire les innovations locales dans une démarche partagée. Le plan stratégique ICL 2030 est un très bon exemple en la matière : comme on l'a vu, il décrit en 6 défis et 12 chantiers les grands axes de la stratégie de l'ICL pour la décennie en cours, mais au-delà des annonces qui ont été coconstruites et validées par toutes les instances, les documents fournis ne précisent pas les jalons opérationnels envisagés et n'identifient pas les indicateurs qui permettraient de rendre compte de l'avancée des projets programmés. **Si ce flou permet aux composantes de s'approprier ce plan stratégique en fonction de leur identité et de leurs propres priorités, il ne favorise pas la synergie, laquelle, certes, pourrait résulter d'une formalisation plus contraignante mais traduirait une ambition collective assumée. Le comité recommande vivement à l'établissement de se doter d'objectifs opérationnels clairs et explicites, reliés à des indicateurs précis.**

Ce manque de formalisation est également illustré à l'heure actuelle par l'absence d'un schéma directeur du numérique et d'une politique établie en matière de démarche qualité et d'amélioration continue. En ce qui concerne le domaine du numérique, l'ICL possède des infrastructures de très bon niveau et une direction compétente sur le sujet, dont les objectifs sont clairs, bien identifiés et les projets menés avec efficacité. Seulement, à ce jour, cette stratégie métier, ou opérationnelle, ne s'articule pas autour d'une vision formalisée et partagée, or c'est là une condition *sine qua non* pour justifier les orientations que l'établissement souhaite prendre en réponse aux enjeux de la transformation digitale.

Les évolutions importantes et positives de la fonction numérique au cours de la période évaluée, tant dans le domaine de la formation que de la gestion, répondent à des besoins immédiats (soutenir la croissance des formations en nombre de contenus et d'inscrits) ou à des contraintes techniques (obsolescence des équipements), mais ne s'appuient pas sur une stratégie à moyen terme de la fonction numérique (corrélation avec le projet 2030, architecture, moyens, formation des personnels). Cet exemple est assez emblématique car les choix en matière de solutions numériques sont extrêmement diversifiés, et si la politique de l'établissement n'est pas parfaitement cadrée, la diversité des orientations prises par les composantes ou écoles internes soit menacera la cohérence d'ensemble du système d'information, soit aboutira à des décalages entre structures, et donc à une diminution de la cohésion interne. Même si la mise en œuvre, pour la politique du numérique, d'une démarche qualité globale peut être accueillie, à l'échelle de l'individu ou de la composante, comme une diminution de la liberté d'action, la plus-value du point de vue de la cohérence d'ensemble est évidente car c'est le point de départ pour rendre plus efficaces les actions transversales et atteindre des niveaux que l'auto-organisation seule ne permet d'envisager. La démarche qualité engagée avec réussite dans certains domaines (projet PRÉLUDE ; enquêtes de satisfactions auprès des étudiants avec un taux global de 72,2 % de satisfaits dans l'enquête réalisée en 2023<sup>20</sup> ; schéma DD&RS) gagnerait à être adossée à des documents

---

<sup>20</sup> Source : CSE du 15 juin 2023.

formalisés, comme ceux qui précisent les normes ISO, et à viser des évaluations certifiantes. Certaines normes ISO ont toutefois servi de références et constituent un objectif à atteindre, en particulier en ce qui concerne la sécurisation des systèmes d'information (norme 27 001), compte tenu des risques considérables liés à ce domaine.

Cette faiblesse de l'ICL en matière de formalisation se retrouve, dans une logique quasi fractale, à l'échelle des composantes. En effet, dans leur mode de gouvernance, les composantes ne sont pas dotées d'un conseil d'élus mandatés pour valider la qualité des orientations de l'équipe de direction. Ce rôle est assumé par une assemblée générale (réduite ou non aux seuls enseignants selon les sujets) où les avis s'expriment certes, mais sans mandat et donc sans autre responsabilité que celle d'exprimer un avis quasi personnel. Là aussi, c'est à l'établissement de se saisir de cette question et de définir sa propre comitologie, et avant tout, dans une démarche qualité formalisée, de s'interroger sur son modèle actuel de gouvernance (entre composantes, mais aussi au sein même de celles-ci) pour le rendre le plus efficace possible et relever les défis que l'Institut s'est lui-même lancé. **Le comité recommande donc à l'établissement d'établir des procédures claires et lisibles afin de formaliser ses modalités de prise de décision au sein de ses instances et d'assurer une diffusion efficace de ces procédures auprès de la communauté d'établissement.**

### c) Une situation financière saine mais fragile

Les questions financières ont fait l'objet d'une attention particulière de la direction de l'établissement pendant la période évaluée et ont conduit à la consolidation d'une stratégie calquée sur le modèle économique d'une entreprise. Le pilotage centralisé s'appuie aujourd'hui sur un cadre juridique, social et budgétaire uniforme. **La simplification des outils et des processus** (systèmes d'information, paies, conventions collectives), **ainsi que la mise en place d'outils de suivi financier, notamment pour la masse salariale** (sujet majeur puisque les salaires représentent 65 % des dépenses et sont en croissance de 25,26 % entre 2020 et 2022 selon le bilan social) **sont à souligner.**

Cependant, en dépit des fortes ambitions du projet et des 12 chantiers très concrets identifiés par l'ICL, ces derniers ne sont associés ni à une déclinaison en objectifs clairs, ni à un calendrier de mise en œuvre intégrant des échéances et des jalons précis. Le bilan d'étape proposé au conseil d'administration en mars 2024, qui décrit de façon factuelle les actions réalisées ou engagées, démontre en soi l'effectivité de la démarche, sans pouvoir mettre ces actions en perspective par rapport à des attendus définis et chiffrés. La direction de l'ICL, tout à fait consciente de l'importance de l'évaluation et du suivi de la mise en œuvre de son projet stratégique à dix ans, a manifesté clairement au cours des entretiens sa volonté d'engager un travail d'élaboration d'une vingtaine d'indicateurs de pilotage stratégique partagés entre les composantes et les services centraux de l'établissement. **Le comité recommande à l'ICL de s'engager rapidement dans cette démarche, essentielle pour le suivi stratégique de sa politique.**

Le budget de l'ICL se construit avec les composantes à partir des ressources de l'établissement qui reposent essentiellement sur les frais de scolarité (71,38 % des ressources en 2023)<sup>21</sup>. Le budget consolidé est le fruit d'une méthode reposant sur le dialogue annuel de gestion entre la gouvernance et les composantes. Il est caractérisé par la transparence de l'allocation des moyens aux différentes composantes et par la solidarité financière au service d'un projet commun. Ce dialogue stratégique permet également de confronter et d'actualiser les plans de développement de chaque entité au regard de la politique d'investissement de l'établissement.

**Les agrégats des comptes d'exploitation des composantes traduisent une situation financière saine avec des résultats nets d'exploitation excédentaires observés pendant toute la période évaluée. Le rapport financier pour l'exercice 2022-2023 fait état d'un résultat positif de 401 542 €, qui s'inscrit dans cette trajectoire vertueuse.**

Cependant, ce résultat doit être analysé à l'aune de la stratégie immobilière qui s'avérera déterminante pour les équilibres de court, moyen et long terme. Or, il assure seulement l'autofinancement des dépenses courantes d'investissement. En effet, la stratégie patrimoniale est majoritairement structurée au sein des Sociétés Civiles Immobilières (SCI), aujourd'hui au nombre d'une quinzaine, qui assurent le portage immobilier de l'ICL. Celles-ci sont propriétaires d'un bâtiment dont la gestion leur a été confiée, leur activité principale étant précisément la gestion immobilière du patrimoine de l'ICL, qui détient au moins 90% du capital dans une dizaine d'entre-elles<sup>22</sup>. Ainsi, les dépenses liées aux investissements lourds (immobilier, aménagement de campus, équipement audiovisuel de l'école PiKtura) sont financées par l'emprunt bancaire et portées par ces SCI. L'Institut est locataire des espaces et, de ce fait, il supporte les charges d'emprunt par le paiement des loyers. Selon le

<sup>21</sup> Source : document interne « Trajectoire financière ».

<sup>22</sup> cf. rapport financier ICL 2022/2023.



rapport sur les comptes de l'institut, présenté lors du CSE du 12 juillet 2022<sup>23</sup>, au périmètre consolidé de l'institut et de ses SCI, **la structuration financière paraît sécurisée : face à une dette financière de l'ordre de 100 M€, l'ICL et ses SCI détiennent un patrimoine de plus du double. La dette représente un peu plus de neuf années de trésorerie, qui elle-même évolue de 5 M€ à 15 M€ par an.**

Il apparaît que l'ICL a mis en place des processus visant à la sécurisation des finances de l'établissement, notamment au regard de sa capacité d'emprunt à dix ans et de son taux d'endettement en vue de son développement (immobilier, projets, etc.). En interne, les dialogues de gestion organisés chaque année avec les composantes permettent de réinterroger le modèle du *business plan* sous forme de bilan « glissant » du PPI. De même un comité d'audit sur les questions financières et immobilières, issu du conseil d'administration, analyse chaque année les plans d'investissements immobiliers sur dix ans pour s'assurer de la capacité de l'ICL à verser les loyers aux SCI. En externe, des réunions annuelles avec les partenaires bancaires permettent un suivi de l'endettement réel de l'établissement au moyen du ratio d'endettement net. Le taux d'endettement de 60 % (capital restant dû ramené à la valorisation des immeubles), communiqué lors des entretiens, place l'ICL dans une moyenne raisonnable admise par les banques. Ces mécanismes de contrôle externe et de suivi interne traduisent la vigilance de l'ICL sur la soutenabilité financière pour financer son PPI à dix ans (d'un montant d'environ 170 M€).

Cette croissance de l'établissement s'est accompagnée de recrutements importants et, sur le plan patrimonial, d'une politique d'investissement particulièrement dynamique au cours de la période évaluée. Il n'en demeure pas moins que les équilibres sur le long terme restent fragiles, dépendant de l'évolution des taux d'intérêt et de la conjoncture. Le rapport d'autoévaluation évoque la fragilisation du modèle au cours des années récentes, compte tenu de l'inflation. Le scénario d'un cycle de décroissance des effectifs pourrait conduire, selon la direction de l'établissement, à des actions réversibles, tant au niveau de l'immobilier (désengagement de la location de certains immeubles) que sur des moyens de fonctionnement de l'offre de formation (diminution des personnels vacataires). Cette question de la gestion de la croissance de l'établissement est déterminante au regard de la soutenabilité financière de son plan de développement.

**Il ressort de ces analyses et de la visite sur site une approche responsable et prudente de la situation financière de l'ICL, celle-ci s'avère saine et le patrimoine adapté à ses besoins, mais les équilibres demeurent fragiles et appellent à la vigilance, ce dont l'Institut est conscient.**

#### d) Un manque de clarté sur le partage des rôles décisionnels entre l'ICL, la FUPL et ses composantes

Dans le rapport du Hcéres de 2020, le précédent comité de visite avait invité l'ICL à clarifier ses champs de compétences et d'organisation pour notamment expliciter l'articulation entre l'Institut et la FUPL (Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille<sup>24</sup>). Un travail de simplification des modes de fonctionnement a été entrepris pour permettre « une véritable alliance des établissements membres, tout en respectant l'autonomie de chacun »<sup>25</sup>. La FUPL est donc aujourd'hui une fédération universitaire d'Eespig dont l'ICL est l'établissement principal, avec lequel des entités ont fusionné, mais où demeurent des établissements associés qui ont leur statut propre. Force est donc de constater qu'un travail de clarification a bien été conduit à la suite de la recommandation du Hcéres en 2020.

L'ICL a également engagé un travail relatif à sa marque, qui porte sur l'image institutionnelle et son articulation avec la FUPL. Actuellement, la marque « Université Catholique de Lille » ou « UCL » a une visibilité plus importante, ce qui bénéficie à l'ICL d'une certaine manière, mais constitue également une menace pour sa visibilité propre. En effet, l'Institut doit affirmer sa propre identité en articulation avec l'image fédérative de l'UCL. L'identification de l'ICL est également importante pour le développement des relations internationales qu'il souhaite soutenir. Celles-ci constituent en effet un levier pour l'attractivité des étudiants internationaux et le développement de projets de coopération académique. Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre la reconnaissance institutionnelle et l'affirmation d'une identité propre à l'ICL.

Au-delà de la définition des périmètres et des prérogatives, se pose la question essentielle de l'intérêt d'une fédération et du rôle particulier de l'ICL en son sein. À date, la stratégie revendiquée est de faire de l'ICL le

<sup>23</sup> Cf. PV du CSE du 12 juillet 2022.

<sup>24</sup> Comme on l'a vu, l'ICL exerce un rôle majeur au sein de la FUPL tant par le poids qu'il représente (plus grand effectif d'étudiants et de personnels) que par les modalités de gouvernance qui confèrent les responsabilités de recteur de l'ICL et de président de la FUPL à une seule et même personne.

<sup>25</sup> Annexe 1.7 du rapport d'auto-évaluation, page 2.

ciment de la FUPL sans y exercer un *leadership* descendant<sup>26</sup>. L'intérêt immédiat de ce modèle souple est de faire exister une marque (UCL) sans que l'adhésion à la fédération soit trop contraignante pour les membres constitutifs. Avec une telle souplesse, il est aisé de comprendre que les entités peuvent, selon leur stratégie propre, évoluer, se redéfinir, voire envisager des fusions entre elles ou avec l'ICL. Ce modèle confère donc aux établissements une autonomie extrêmement large, qui est revendiquée comme un prérequis pour pouvoir innover et se développer. À ce stade, le modèle convient à ses fondateurs et acteurs, car il s'est clarifié, rendant la marque UCL plus visible. En ce sens l'objectif est atteint. Cependant, si l'ICL s'est doté d'un plan stratégique (ICL 2030), en parallèle, ce plan s'articule avec le projet stratégique de l'Université (FUPL) « Notre université, une chance au cœur des transitions », et cette articulation pose inéluctablement la question du mode de gouvernance pour faire vivre cette stratégie. Sans *leadership* assumé, cette stratégie ne vivra que par la volonté ou les intérêts des partenaires quand les temporalités des uns seront en phase avec les temporalités des autres. Le comité s'interroge donc sur ce mode d'alliance. Permet-il d'anticiper, de lancer des actions programmatiques ? De définir un plan d'action sur des programmes fortement pluridisciplinaires en lien avec les besoins de la FUPL ? Ou est-ce une occasion à saisir dans le paysage local, quitte à bousculer les articulations établies ? C'est à l'ICL et aux membres de la FUPL de répondre à ces questions. **Cependant, le comité estime que la distinction entre les périmètres de l'ICL, de la FUPL et des composantes demeure encore beaucoup trop ambiguë et peu lisible pour que leurs rôles respectifs dans la stratégie commune soit appréciée. Aussi, il recommande vivement à l'établissement de clarifier les modalités de prise de décision entre l'ICL et la FUPL.**

---

<sup>26</sup> D'après les entretiens réalisés sur site.

# Table des matières

<b>Messages-clés de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) .....	3
<b>Présentation de l'établissement .....</b>	<b>4</b>
<b>Avis développé de l'établissement .....</b>	<b>7</b>
<b>1/ Forces principales .....</b>	<b>7</b>
a) Une identité différenciante et reconnue dans le paysage de l'enseignement supérieur .....	7
b) Un pilotage efficient de l'établissement au service de la qualité de vie au travail ...	8
c) Une politique satisfaisante de développement des services de la vie universitaire .	10
d) Une démarche pédagogique aboutie et innovante .....	10
e) Une politique de responsabilité sociétale et environnementale dynamique et transformante .....	11
<b>2/ Faiblesses appelant une vigilance particulière .....</b>	<b>12</b>
a) Une politique de recherche qui est encore en voie de structuration .....	12
b) Un pilotage fragilisé par un manque de formalisation de la stratégie .....	14
c) Une situation financière saine mais fragile .....	15
d) Un manque de clarté sur le partage des rôles décisionnels entre l'ICL, la FUPL et ses composantes .....	16
<b>Table des matières .....</b>	<b>18</b>
<b>Observations du président-recteur de l'ICL .....</b>	<b>19</b>
<b>Organisation de l'évaluation .....</b>	<b>22</b>

# Observations du président-recteur de l'ICL



**Université  
Catholique  
de Lille** 1875

Lille, le 26 novembre 2025

**PRÉSIDENCE**

**HCERES**

**2 Rue Albert Einstein  
75013 PARIS**

A l'attention de Monsieur François GAUER, Président du Comité d'évaluation de l'ICL  
A l'attention de Monsieur Pierre GLAUDES, Directeur du département d'évaluation des établissements  
A l'attention de Monsieur Florian Marquis, Chef de département

Objet : Observations au rapport définitif HCERES 2024-2025 de l'Institut Catholique de Lille

**V.Réf : PG/2025-252**

Monsieur le Président du comité d'évaluation,  
Monsieur le Directeur,  
Monsieur le Chef de département,

Tout d'abord, je tiens à remercier les membres du comité d'experts pour la qualité de leur analyse, ainsi que pour la richesse des échanges qui ont marqué leur visite. La présence du comité durant trois journées a constitué une réelle opportunité pour expliciter nos missions, valoriser nos réalisations et partager nos orientations stratégiques dans le cadre des entretiens menés.

Je salue également le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) pour la prise en compte attentive des spécificités de notre institution, et pour la reconnaissance de notre engagement au service de l'intérêt général dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, en tant qu'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG), participant ainsi aux missions du service public.

Le rapport présente les forces, les faiblesses et les recommandations principales.

Fédération Universitaire  
et Pluridisciplinaire de Lille  
Association loi 1901  
60 boulevard Vauban  
CS 40109 • 59016 Lille cedex  
T. +33 (0)3 20 13 40 00

[www.univ-catholille.fr](http://www.univ-catholille.fr)

SIRET 325 974 269 000 12 • CODE APE 8542Z  
N° TVA intracommunautaire FR 53325974269

Nos forces principales sont le résultat d'un dynamisme collectif qui a permis la poursuite de notre trajectoire de développement et de croissance infléchie par le déploiement du projet stratégique ICL 2030, décliné du projet fédératif « Notre université, une chance au cœur des transitions ». Les principales avancées sont bien identifiées dans le rapport :

- Une identité différenciante et reconnue dans le paysage de l'enseignement supérieur.
- Un pilotage efficient de l'établissement et au service de la qualité de vie au travail.
- Une politique de développement des services de la vie universitaire satisfaisante.
- Une démarche pédagogique aboutie et innovante.
- Une politique de responsabilité sociétale et environnementale dynamique et transformante.

Toutefois, je me permets d'attirer, avec l'ensemble des équipes, votre attention sur les points suivants.

Relatif au volet international, le rapport ne fait pas référence à la dimension internationale à laquelle nous portons une attention particulière. Celle-ci est un axe stratégique de développement qui a déjà permis de nombreuses réalisations. Profitant du positionnement géographique de la ville de Lille, des actions spécifiques ont été mises en place avec des partenaires internationaux. La création en 2022 d'un vice-rectorat "développement international" accompagné d'une direction opérationnelle des relations internationales a favorisé d'une part le dialogue stratégique entre les établissements de l'ICL et la cohérence des actions menées, et d'autre part l'élaboration d'un pilotage structuré.

Quant au volet recherche, notre établissement a testé, à la demande du HCERES, la nouvelle approche d'évaluation de la dimension hospitalo-universitaire en organisant une journée commune entre l'ICL et le GHICL. Notre retour d'expérience de la journée renforcé par la lecture du rapport est assez réservé. Cette approche ne nous permet pas de déterminer si les remarques portant sur la recherche au niveau du rapport concernent la recherche clinique, celle du périmètre ESR dans sa globalité, ou bien les deux. Il semblerait que les observations soient davantage centrées sur la recherche clinique. Par ailleurs, l'évaluation globale de la recherche ne reprend que très partiellement l'évaluation très positive des différents laboratoires de recherche.

Concernant l'articulation entre la FUPL et l'ICL, nous tenons à rappeler que, contrairement à la vague précédente où la FUPL et l'ICL avaient bénéficié d'une évaluation propre et distincte, pour cette évaluation le périmètre évalué est bien celui de l'ICL et non celui de la FUPL, alors que certaines observations du rapport concernent plutôt le périmètre de la FUPL. La gouvernance de l'ICL est spécifique et assumée. Ce mode de gouvernance favorise l'agilité et permet d'allier le projet global de l'ICL tout en laissant une autonomie suffisante aux entités traduisant leurs spécificités et leurs priorités.

Je note que notre établissement est considéré comme remplissant les conditions de renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) et encouragé à continuer sa trajectoire vertueuse en portant une attention particulière :

- Sur le pilotage stratégique relié à des indicateurs au regard d'objectifs fixés et au service d'une politique d'amélioration continue.
- Sur une identité renforcée de l'ICL au sein de la FUPL.
- Sur la sécurisation financière au regard de la croissance.
- Sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau schéma directeur de la stratégie numérique.
- Sur la poursuite de la structuration et le développement de la politique de la recherche.

Soyez assurés que les recommandations formulées vont aider notre établissement à poursuivre sa recherche d'amélioration continue et sa contribution aux missions de service public.



**Patrick SCAUFLAIRE**

**President-Recteur**

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Institut catholique de Lille a eu lieu du 21 janvier au 23 janvier 2025. Le comité était présidé par Monsieur **François Gauer**, professeur des universités, biologiste, Université de Strasbourg, directeur de l'Inspé Strasbourg et précédemment vice-président Transformation numérique et innovations pédagogiques de l'université.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Denis Lambert**, directeur général honoraire de Crous.
- Monsieur **Tristan Montier**, professeur des universités praticien hospitalier (PU-PH), génétique, Université de Bretagne Occidentale. Vice-président recherche et innovation de l'université. Fonctionnaire sécurité-défense (FSD) de l'université. Responsable de master. A mené à bien la réforme des études de médecine au sein de son université.
- Madame **Angéline Okombi**, étudiante, Vice-présidente vie universitaire de l'Université de Strasbourg ; Vice-présidente en charge des affaires académiques de l'Association fédérative générale des étudiants de Strasbourg (Afges).

**Madame Nicole Rascle**, conseillère scientifique, et **Madame Ophélie Lécuyer**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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





Évaluation des universités et des écoles  
Évaluation des unités de recherche  
Évaluation des formations  
Évaluation des organismes nationaux de recherche  
Évaluation et accréditation internationales



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

