



**HAL**  
open science

**Institut catholique de Toulouse**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut catholique de Toulouse. 2015. hceres-02026089

**HAL Id: hceres-02026089**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026089>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Établissements



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

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

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

Didier Houssin, président

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

Geneviève Gourdet, présidente du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une stratégie de développement encore hésitante	7
II – Un mode de gouvernance renouvelé	7
III – Des partenariats difficiles à établir	8
IV – Une valorisation du patrimoine indéniable	10
V – Une communication en voie de structuration	10
VI – Une politique de la qualité encore à construire	10
La formation et la recherche	13
I – Une multiplication des formations plutôt qu'un développement stratégique de l'offre de formation	13
II – Une recherche encore en devenir malgré des efforts de structuration	14
1 ● Une recherche organisée en petites équipes d'inégal dynamisme	14
2 ● Le pilotage de la recherche : un réel effort de structuration	16
3 ● Une valorisation des résultats de la recherche à développer	16
4 ● Formation doctorale : un réel effort d'organisation	16
III – La documentation : un rattrapage nécessaire	17
La réussite des étudiants	19
I – Le parcours des étudiants	19
1 ● L'orientation des étudiants : un processus d'accompagnement à formaliser	19
2 ● Des dispositifs d'aide à la réussite efficaces	19
3 ● Des outils et ressources numériques insuffisants	20
II – La vie étudiante	20
1 ● Un campus entièrement rénové	20
2 ● Une véritable dynamique autour des associations étudiantes, à soutenir et à accompagner	20
3 ● Des services communs proactifs et disponibles mais isolés	21
4 ● L'étudiant, un acteur encore discret dans la vie institutionnelle	21
Les relations internationales	23
I – Un pilotage hésitant, des aires géographiques à prioriser	23
II – Une mobilité étudiante encore faible	23
Le pilotage et la gestion	24
I – La prospective pluriannuelle, la programmation, le dialogue de gestion et la fonction financière : des mesures prises de nature à améliorer le pilotage	24

II – La fonction ressources humaines	25
1 ● Une structuration de la fonction RH en vue de sa professionnalisation	26
2 ● Un dialogue social en pleine reconstruction	26
III – La fonction immobilière et logistique : une politique volontariste	26
IV – Un système d'information en construction	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du recteur	33
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation

L'Institut Catholique de Toulouse (ICT) est un Établissement Privé d'Enseignement Supérieur et de Recherche, associatif, reconnu d'utilité publique et à but non lucratif, dont la création a été rendue possible par la loi du 12 juillet 1875 accordant la liberté de fonder des établissements privés d'enseignement supérieur. C'est en 1880 que l'établissement, qui ne peut plus utiliser le terme « Université » en vertu de la loi du 18 mars 1880, prend le nom d'Institut Catholique de Toulouse.

L'ICT est géré par une association dite « loi de 1901 » reconnue d'utilité publique, administrée par un conseil d'administration dont le président est l'archevêque de Toulouse, chancelier ecclésiastique qui a aussi pour mandat de garantir les grades ecclésiastiques conférés au nom du Saint-Siège aux étudiants des filières canoniques allant du baccalauréat au doctorat. Les missions de l'établissement sont définies à la fois par des statuts canoniques, des statuts civils et une charte.

Au fil du temps, des instituts indépendants, de taille inégale, ont été intégrés à l'ICT : l'Institut d'études religieuses et pastorales (IERP) en 1969, l'Institut de musique sacrée (IMS) en 1978, qui deviendra l'Institut des arts et musique sacrés en 2008, l'Institut de sciences et de théologie des religions (ISTR) en 1994 et l'Institut supérieur pour la communication, l'audiovisuel et le multimédia (ISCAM) en 1998. Enfin, l'Institut de formation de l'enseignement catholique (ISFEC) d'Aquitaine, destiné à la formation initiale et continue des enseignants des écoles catholiques, est un organisme associé à l'ICT depuis 2009 et l'ISFEC Midi-Pyrénées a été intégré à l'Institut en 2011. Par ailleurs, l'ICT est ancré dans le Grand Sud-Ouest par ses antennes à Bayonne, Bordeaux, Montpellier, Perpignan et Rodez.

L'ICT fait partie de différents réseaux en lien avec l'enseignement catholique : RENASUP (Réseau National d'Enseignement Supérieur Privé) pour faire le lien avec l'enseignement secondaire privé ; UDESCA (Union des Etablissements Supérieurs Catholiques), dont il est membre fondateur, qui regroupe les 5 instituts catholiques de France (Lille, Paris, Angers, Lyon, Toulouse) ; UNISFEC qui fédère les Instituts Supérieurs de Formation de l'Enseignement Catholique ; FUCE (Fédération des Universités Catholiques d'Europe et du Liban) ; FIUC (Fédération Internationale des Universités Catholiques).

Pendant une longue période, l'ICT, de petite taille, regroupant peu d'étudiants, est centré sur les enseignements des sciences religieuses et ecclésiastiques avec des diplômes canoniques : licences de droit canonique ; de théologie ; ecclésiastique de philosophie ; masters en théologie ; en droit canonique ; actualité de la philosophie scolastique ; éthique, culture et humanité. Enfin, des doctorats en philosophie, théologie et droit canonique sont délivrés par l'ICT.

De graves problèmes financiers, intervenus en 2000-2004, conduisent l'ICT à mettre en place un plan de redressement et à réorienter son activité mais aussi et surtout, à partir de 2004, à concevoir une sortie de crise en développant des enseignements dans des disciplines dites profanes, le secteur religieux seul ne permettant plus à l'établissement de continuer le financement de son activité. Les frais d'inscription pour les formations profanes (4000 € pour les licences et 5 000 € pour les masters) contribuent donc depuis cette date au fonctionnement général de l'ICT.

Le développement des formations dans le secteur profane a donc été rapide. Ainsi, s'il existait déjà une licence en Philosophie (à la fois dans les secteurs profane et ecclésiastique), en droit et en histoire, ont été créées à partir de 2004, des licences complètes de lettres modernes (2004), LEA (2005), médiation culturelle et communication (2005), communication européenne (2007), une L3 sciences de l'éducation (2007), une licence et un master en psychologie (2005 et 2013), des masters philosophie, arts et musique, métiers du livre jeunesse : bibliothèque, production éditoriale et multimédia (2013) et manager QSE (2014). Par ailleurs, le MEEF (2013) est proposé aux étudiants au sein de l'ISFEC. Ces diplômes sont délivrés par jurys rectoraux (licences et masters de lettres et de sciences humaines et MEEF) ou conventionnés avec l'Université de Toulouse Capitole (licences de droit et master manager QSE).

Actuellement, l'ICT se compose donc de deux secteurs de formation : un secteur ecclésiastique en direction des clercs et des acteurs pastoraux inscrits dans des diplômes canoniques relevant du Saint-Siège d'une part, et un secteur profane pour les étudiants inscrits dans les diplômes nationaux relevant du Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, d'autre part.

Le secteur religieux et le secteur ecclésiastique n'ont pas les mêmes publics ni les mêmes cursus. Les formations canoniques confèrent les grades délivrés dans la filière ecclésiastique. Elles s'adressent donc d'abord à des

clercs et, plus rarement, à des agents pastoraux. Une application stricte de la distinction d'un cursus de théologie pour prêtres et d'une formation en théologie pour laïcs pose à terme la question de la soutenabilité économique. En effet, dans un contexte économiquement difficile pour les communautés chrétiennes, peu de laïcs peuvent être encouragés à poursuivre de telles études, l'absence de débouchés n'étant pas la moindre des difficultés. Les formations développées dans le secteur profane répondent quant à elles aux mêmes exigences que des formations universitaires et s'adressent à tous les publics étudiants, sans distinction.

Ces secteurs sont organisés en facultés : la faculté de théologie ; la faculté de droit canonique pour le secteur ecclésiastique ; la faculté libre de droit et la faculté libre des lettres et des sciences humaines pour le secteur profane auxquelles il faut ajouter la faculté de philosophie qui participe des deux secteurs. Les facultés et les différents instituts se répartissent en cinq pôles disciplinaires regroupant des structures intermédiaires (facultés, instituts) : pôle des disciplines religieuses et théologiques ; pôle des disciplines philosophiques, littéraires et sciences humaines ; pôle des disciplines juridiques, sciences sociales et communication ; pôle éthique ; pôle culturel et artistique.

Les effectifs étudiants ont fortement augmenté durant cette période (de 972 inscrits en 2009-2010 à 2 572 inscrits en 2013-2014). Ainsi, le pôle littéraire, philosophie et sciences humaines, qui représente aujourd'hui 49 % des effectifs de l'établissement, est passé de 80 étudiants en 2004 à 1 006 en 2013. Secteurs religieux et profane confondus, l'ICT a compté 3 525 inscrits pour l'année 2013-2014. L'ICT a connu, au faîte de sa croissance, une crise de gouvernance en 2013 qui l'a conduit à mettre en place une nouvelle équipe ainsi qu'une nouvelle stratégie qui vise à stabiliser les effectifs à leur niveau actuel.

La politique scientifique récente a conduit à la création d'une « maison de la recherche » pour rapprocher les chercheurs des domaines profanes et canoniques. Actuellement 18 professeurs animent trois laboratoires d'établissements.

Afin de mener à bien ses missions, l'ICT dispose de 489 personnels enseignants dont 51 titulaires (21 enseignants-chercheurs et 30 enseignants), et 438 non titulaires dont 385 vacataires. Les personnels administratifs sont au nombre de 37 dont 32 titulaires<sup>3</sup>.

Pour l'année 2013/2014 son budget était d'environ 10 millions d'euros (en augmentation de 24,5 % depuis 2008/2009) avec une part importante consacrée à la masse salariale en forte augmentation (+118 %).

Malgré ces développements récents, l'ICT reste un petit établissement en comparaison des universités publiques voisines : ainsi, l'Université de Toulouse 1 Capitole (UT1) compte près de 21 000 étudiants, l'Université de Toulouse 2 Jean Jaurès (UT2) plus de 21 000 et l'Université de Toulouse 3 Paul Sabatier (UT3), 28 000.

Dans le même temps, l'ICT a conduit une politique de grands travaux de réhabilitation de son patrimoine immobilier qui se situe au centre historique de la ville. Ce patrimoine est constitué de quatre bâtiments situés à des adresses différentes mais très proches les uns des autres. Deux d'entre eux accueillent administration, formation, bibliothèque et recherche. L'un accueille l'ISFEC Midi-Pyrénées. Le dernier, acquis en 2011, est une résidence qui permet d'héberger 47 étudiants.

L'ICT est évalué pour la première fois par le HCERES. Cette évaluation portera sur la stratégie de développement et en particulier sur le déploiement de l'offre de formation dans le secteur profane en relation avec celui de la recherche, sur les modifications d'organisation entreprises dans le cadre des orientations stratégiques de l'établissement et sur les partenariats, tant académiques que socio-économiques, dont l'ICT a besoin pour consolider sa situation.

---

<sup>3</sup> Indicateurs de caractérisation, « Données Ressources Humaines » 2013/2014, fournis par l'établissement.

# La stratégie et la gouvernance

L'ICT est un lieu d'enseignement, de recherche et de dialogue ayant pour objectif principal d'approfondir la foi chrétienne en dialogue avec d'autres courants de pensée dans un monde en mutation en quête de sens et de valeurs dans le cadre d'échanges entre hommes d'origine culturelle ou religions différentes.

Ses axes stratégiques sont clairement affichés. L'ICT compte développer l'offre de formation pour la rendre plus complète et restructurer l'organisation de sa recherche pour la rendre plus lisible dans un contexte international dynamisé. La réforme de la gouvernance qui est engagée doit contribuer à assurer l'épanouissement et la réussite des étudiants en cohérence avec les demandes des milieux socio-économiques.

## I – Une stratégie de développement encore hésitante

La nouvelle équipe n'a pas mis en place de comité d'orientation stratégique. De même il ne semble pas que, dans le projet de réorganisation, il ait été fait appel à des cabinets de consultance et/ou d'accompagnement au changement. De même le parangonnage (*benchmarking*) avec les autres universités ne semble pas encore faire partie des démarches réflexes de l'équipe dirigeante de l'ICT.

Au regard des échanges inaugural et conclusif avec le recteur, il apparaît que la stratégie de l'établissement est surtout portée par l'équipe rectorale. Le positionnement du chancelier ecclésiastique apparaît comme une fonction de contrôle de légalité, de relations avec le Saint-Siège et les provinces ecclésiastiques du ressort. Cependant l'archevêque de Toulouse est à la fois « représentant de la tutelle » et président du conseil d'administration (même s'il souhaite que les deux fonctions soient dissociées à terme). Il est à ce titre doublement consulté pour les grandes orientations et les décisions stratégiques.

Une différence d'approche entre les secteurs religieux et profane apparaît au niveau de la gouvernance. La logique qui préside à la distribution entre deux vice-rectorats facilite une délimitation permettant à chacun d'être autonome. La stratégie affichée conduit à faire un constat contrasté selon la nature ecclésiastique ou profane des diplômes et de leur développement.

La stratégie de développement menée par l'équipe rectorale consiste en une consolidation des formations ecclésiastiques et à une mise en œuvre, notamment par une politique de recrutements d'enseignants-chercheurs (EC), d'une structuration disciplinaire des formations profanes. Cependant la masse critique d'étudiants et d'EC dans les disciplines profanes (9 EC pour 1 300 étudiants) constitue un handicap sérieux. Une prospection en profondeur du bassin de recrutement d'étudiants nécessiterait des moyens humains qui font défaut. Le lien entre lycées et ICT est de plus en plus difficilement assuré en raison de la surcharge des EC et plus généralement des enseignants présents dans les locaux, trop peu nombreux. La nécessité de développer des formations profanes peut se comprendre autrement que seulement dictée par la nécessité d'assurer une pérennité aux formations ecclésiastiques, en finançant le coût. Toutefois, dans un paysage toulousain où l'enseignement supérieur propose toutes les formations d'un grand pôle universitaire international et une recherche en bien des points du plus haut niveau, la plus-value différenciante de l'ICT apparaît difficilement et l'effet de concurrence, que certaines universités d'État reprochent à l'ICT, n'est pas sans fondement. De même, ce qui incite des parents ou des jeunes adultes à poursuivre un cursus dans un établissement privé (petits effectifs, suivi de l'étudiant) apparaît souvent comme un refus de fréquenter les universités publiques.

Le succès de l'ICT et sa reconnaissance dans le milieu universitaire résideront dans sa capacité à se différencier en développant des axes originaux autour des quelques pépites qu'il recèle, en particulier en liaison avec la place, qui pourrait être structurante, de l'éthique dans les différents champs disciplinaires.

## II – Un mode de gouvernance renouvelé

En même temps qu'il se livrait à un exercice d'autoévaluation, culturellement nouveau, l'ICT s'est doté d'une nouvelle gouvernance dans le but de relever le triple défi d'une sortie de crise, d'une réforme structurelle profonde et d'une consolidation de l'offre de formation et de la recherche. Les organes de cette gouvernance se mettent progressivement en place.

La gouvernance de l'ICT veut répondre au défi d'une profonde réorganisation de l'établissement dont l'enjeu n'est rien moins que sa survie.



Ainsi, le nouvel organigramme, qui vise à déconcentrer les niveaux de prise de décision, à rendre plus lisible l'offre de formation et de recherche et à faciliter un pilotage plus réactif, a visiblement rencontré l'adhésion de l'ensemble des personnels. Cet organigramme fonctionnel fait apparaître des personnes bien identifiées et une hiérarchie cohérente. À noter la volonté d'inscrire dans le fonctionnement un cabinet rectoral portant les caractéristiques des cabinets des présidents d'universités, dirigé par une directrice de cabinet, qui a également en charge la culture et la politique de la qualité qui sont directement rattachés au recteur. Semble s'esquisser ainsi une cellule rectorale à même de répondre efficacement aux questions tant en interne qu'en externe.

L'équipe de gouvernance est composée du recteur, de deux vice-recteurs de mission nommés par le recteur et du secrétaire général. Un vice-recteur est en charge des cursus ecclésiastiques, de la formation doctorale et des relations internationales. Les études canoniques sont régies par les statuts canoniques qui s'imposent à tous les Instituts Catholiques habilités à délivrer des grades romains. Une vice-rectrice est en charge de la formation et de la vie universitaire, et pilote à ce titre l'ensemble des formations profanes, qui visent à la délivrance de diplômes nationaux (qu'ils soient conventionnés avec une université publique, comme c'est le cas pour le Droit et le Master QSE avec l'UT1, ou qu'ils fassent l'objet de jury rectoraux, comme tous les autres diplômes d'État).

Ce n'est donc plus un binôme recteur-secrétaire général qui préside aux destinées de l'ICT, comme par le passé, mais un comité de direction à quatre membres. Les deux vice-rectorats ne sont pas symétriques pour des raisons compréhensibles : dans la mesure où les diplômes canoniques supposent une formation qui envisage le doctorat et qu'à l'inverse les disciplines profanes n'ont pas encore monté les filières disciplinaires jusqu'au troisième cycle, il apparaît logique et rationnel de confier à celui qui a la charge des études ecclésiastiques, les études doctorales. De la même manière, les formations profanes étant de constitution récente, la recherche est plus ancienne, plus ancrée et plus structurée dans le domaine canonique, et il n'est pas illogique que le vice-recteur en charge des secteurs ecclésiastiques soit également en charge de la recherche.

Le secrétaire général exerce une fonction transversale. Il est le chef des services d'appui et de soutien aux missions. Il est « chef d'orchestre » pour les actions qui impliquent plusieurs services. Il préside le CHSCT et le CE par délégation du recteur. Il est chargé du dialogue social et de la consolidation des services centraux.

La nouvelle gouvernance se fonde sur une articulation entre l'équipe rectorale et les directeurs de composantes<sup>4</sup>. L'organisation de l'enseignement et de la recherche a été résolument orientée selon une logique facultaire. Auparavant, l'ICT était structuré en pôles pluridisciplinaires en raison, notamment, du faible effectif et de la nécessité de créer des regroupements interdisciplinaires. Les facultés, « structures autonomes », disciplinaires, comparables aux facultés des universités, semblent répondre mieux que les pôles à une stratégie de consolidation interne et de visibilité externe. L'autonomisation des facultés correspond à la mise en pratique d'un principe de subsidiarité voulu par l'équipe rectorale.

Il est parfois difficile de comprendre la place du conseil d'administration ainsi que son action dans la gouvernance. Est-il davantage gestionnaire que stratégique ? La prise de décision apparaît plutôt descendante. Le rôle du conseil d'administration n'a pratiquement jamais été explicitement évoqué dans les choix stratégiques ou structurels. Une explication se trouve probablement dans la particularité de cet organe qui n'est qu'un simple conseil d'association type loi 1901 ne comprenant pas, comme un conseil d'administration d'université, des représentants des personnels et des usagers.

La gouvernance de l'ICT a souhaité se doter d'autres instances telles que le conseil d'établissement, qui se réunit chaque trimestre. Ce conseil est un lieu d'information et de concertation sur le fonctionnement ordinaire de l'établissement. De même, récemment, elle a procédé à la création d'un Conseil de la Vie Universitaire (CVU) et a décidé de la création d'un conseil académique qui doit être installé dans les prochains mois. La mise en place de ces nouveaux conseils et la définition précise de leur rôle, de leur composition, ainsi que de leur articulation permettront, sans doute, de faire dialoguer les enseignants d'un secteur canonique ancien et ceux d'un secteur profane, récemment installé et ayant une culture différente.

### III – Des partenariats difficiles à établir

L'ICT bénéficie du réseau naturel de l'enseignement catholique qui comporte plusieurs structures dont l'établissement toulousain fait partie. L'ICT s'appuie sur le réseau RENASUP (Réseau National d'Enseignement Supérieur Privé) pour faire le lien avec l'enseignement secondaire privé, très utile dans une région Midi Pyrénées

---

<sup>4</sup> Faculté de Droit canonique, Faculté de Théologie, Institut d'Etudes pastorales, Faculté de philosophie, Faculté Libre des Lettres et Sciences Humaines, Faculté de Droit, Institut de Formation de l'Enseignement Catholique, Institut Supérieur d'Information et de Communication Numérique, Ecole Supérieure pour la Qualité, l'Environnement, la Sécurité et la Santé en Entreprise.

relativement pauvre en établissements catholiques. Il est membre fondateur de l'UDESCA (Union des Etablissements Supérieurs Catholiques), regroupant les 5 Instituts Catholiques de France (Lille, Paris, Angers, Lyon, Toulouse) qui est un lieu d'échange de bonnes pratiques. Il fait également partie du réseau de l'UNISFEC qui regroupe les Instituts Supérieurs de Formation de l'Enseignement Catholique qui inclut l'ISFEC Midi Pyrénées, organisme de formation de l'ICT depuis 2011. Sur le plan international, l'ICT bénéficie du réseau FUCE (Fédération des Universités Catholiques d'Europe et du Liban) et du réseau FIUC (Fédération Internationale des Universités Catholiques).

Dans ce cadre, l'ICT a profité des synergies avec la Fédération universitaire et polytechnique de Lille<sup>5</sup> pour développer ses formations en Droit, mais aussi avec l'Institut Catholique de Lyon qui a souhaité l'installation de formations de l'ESQESE (Ecole supérieure pour la qualité, l'environnement, la sécurité et la santé en entreprise) créée en son sein.

Cependant l'ICT profite trop peu des expériences managériales, des outils de gestion ou de pilotage développés dans les autres instituts pour répondre plus rapidement et plus efficacement à ses questionnements. L'ICT n'a pas souhaité non plus s'appuyer sur les réseaux catholiques pour rechercher des conventionnements hors région pour ses formations profanes.

Or, les établissements d'enseignement supérieur privés ne peuvent délivrer des diplômes nationaux hors du cadre de conventions avec un établissement public, à moins de faire appel à des jurys rectoraux désignés par le recteur d'académie. Sur ce point, dans le secteur des formations profanes seules concernées, l'ICT est en vraie difficulté, faute de partenaires académiques : 8 licences sur 10 sont délivrées sous jury rectoral, ainsi que 6 masters sur 8. Seule l'université de Toulouse 1 Capitole a accepté de conventionner avec l'ICT pour les licences de droit, la Faculté de droit trouvant dans le développement des formations de licence, identiques aux siennes et encadrées par les mêmes EC, un mode de délestage pour faire face à l'accroissement du nombre d'étudiants de son cycle L. L'ICT est également conventionné avec l'IAE pour les masters Manager QSE. Pour ses autres formations, force est de constater qu'aucun dialogue n'existe avec l'université Jean Jaurès (UT2), et que l'ICT, plus généralement, se trouve à l'écart des mouvements de rapprochement et de coordinations à l'œuvre sur le site, particulièrement au sein de la COMUE auprès de laquelle ses demandes d'association sont restées lettres mortes.

La mise en place par l'ICT d'un master MEEF en 2013 a cristallisé plus encore les tensions avec l'université Jean Jaurès. Par ailleurs, les rapprochements avec l'université de Bordeaux Montaigne avec laquelle l'ICT a été conventionné de 2007 à 2010 n'ont pas permis d'aboutir à une convention sur la délivrance d'autres diplômes. De même, les démarches entreprises auprès des universités de Pau, de Perpignan, de Montpellier ou de la Rochelle ont échoué.

L'ICT peine à trouver des partenariats stables avec les milieux académiques locaux, y compris en ce qui concerne la documentation. Toutefois l'ICT continue à penser qu'une solution régionale à ce problème reste possible alors que toute participation, même comme membre associé, à la COMUE « Université fédérale de Toulouse » mise en place par les universités locales en 2014 semble hors de portée à court terme.

Par ailleurs, ce petit établissement ne reçoit pas d'aides des collectivités territoriales, hormis celles de la Ville de Toulouse qui a contribué au financement de la rénovation, de grande ampleur, du patrimoine immobilier historique de l'ICT.

Le développement de fortes relations avec les milieux socio-économiques n'est pas dans la tradition de l'ICT, et elles n'ont commencé à être développées que ces dernières années dans le cadre de la montée en puissance des formations profanes, d'une part, et du développement de la thématique de l'éthique, d'autre part. La jeunesse de ces relations explique sans doute le fait qu'elles ne soient pas encore suffisamment coordonnées, ni réellement structurées ou formalisées, ni assez suivies ou inscrites dans la durée. Les entreprises sont peu associées au pilotage des formations et très peu impliquées dans la définition des orientations stratégiques de l'établissement ; cela ne favorise pas le développement de relations pérennes avec le tissu socio-économique qui pourraient déboucher, notamment, sur une politique de mécénat d'entreprise qui peine actuellement à se développer.

L'ICT a conscience des axes de progrès et a traduit dans ses objectifs 2015/2020 sa volonté de renforcer les relations avec les milieux socio-économiques. Cette volonté se manifeste tout d'abord par le développement de l'alternance, mise en place avec succès depuis 2012 au sein de l'ESQESE, avec le projet de l'étendre à d'autres formations.

Ensuite, le développement d'un service relations entreprises, chargé de coordonner les relations avec les milieux socio-économiques, ainsi que de structurer et développer une offre de formation à destination des dirigeants,

---

<sup>5</sup> Communément appelée Université Catholique de Lille, dénomination qui sera reprise dans le présent rapport

salariés et personnes en transition professionnelle, est une initiative à mettre au crédit de la nouvelle équipe. Les actions mises en œuvre par ce service depuis sa création en 2014 sont tout à fait encourageantes : recensement de l'offre existante, élaboration d'un fichier commun des entreprises partenaires, identification des compétences distinctives de l'ICT répondant à des besoins identifiés et peu investis par d'autres opérateurs (en particulier : Ethique et Management, RSE, QSE, TICE en matière de langues étrangères et de FLE), élaboration d'une plaquette, rencontre d'entreprises pour présenter l'offre et analyser leurs besoins.

#### IV – Une valorisation du patrimoine indéniable

L'ICT est dépositaire d'un important patrimoine culturel et artistique : chapelle et orgue, fresque et plafonds peints, rempart et soubassement gallo-romains, galeries voutées et passages en briques de l'ancienne fonderie, éléments de sculptures, livre des rois...

De lourds travaux d'embellissement de son patrimoine bâti (dont l'ICT est en partie propriétaire), d'importants efforts de conservation de ses œuvres d'art et objets anciens, la restauration de l'orgue ainsi que la refonte complète de l'espace muséographique ont permis de préserver et de mettre en valeur ce patrimoine, dont certains éléments ont pu être classés monuments historiques ou inscrits à l'inventaire supplémentaire.

Les nombreuses actions menées par son pôle culturel, composé de l'Institut des Arts et Musiques Sacrés et de l'espace muséographique Georges Bacrabère, permettent en outre de valoriser et d'animer ce patrimoine, de l'ouvrir au public et de contribuer au rayonnement de l'Institut comme de la ville de Toulouse. Des manifestations culturelles de grande qualité sont organisées tout au long de l'année par l'ICT, seul ou en partenariat avec la ville, des ambassades ou consulats, des galeries d'art, des musées, théâtres ou opéras, français ou étrangers.

Le comité ne peut qu'encourager l'ICT à poursuivre ce type d'actions, en explorant les modes de co-financement public/privé possibles, en particulier le mécénat d'entreprise, pour donner une plus grande ampleur à ces initiatives.

#### V – Une communication en voie de structuration

Les orientations de la communication promotionnelle sont définies en conseil de direction et concernent essentiellement les formations post bac en formation initiale, chaque faculté les déclinant ensuite dans ses propres supports et actions en intégrant les messages globaux de l'ICT. Le service de la communication, qui n'a pas de rôle décisionnaire, ni de budget alloué, vient en appui des initiatives des facultés.

Les actions de promotion menées sont relativement classiques (salons, forum lycées, journées portes ouvertes...) et les plaquettes présentent de façon homogène l'identité de l'ICT et ses spécificités. Toutefois, force est de constater qu'il n'existe pas de stratégie de communication construite, anticipée, formalisée et déclinée dans un plan de communication annuel identifiant finement chacun des publics (formation initiale, alternance, entreprises, anciens...), articulant le niveau de l'ICT et celui des formations, et prévoyant des outils de suivi et d'évaluation de l'efficacité des actions menées. La communication numérique doit quant à elle être renforcée et mieux coordonnée pour gagner en lisibilité.

La communication interne tant en direction du personnel que des étudiants pourrait être améliorée par la mise en place d'adresses électroniques communes et identifiables à l'établissement. C'est une attente importante de la part des différents acteurs rencontrés.

#### VI – Une politique de la qualité encore à construire

L'ICT entend entrer résolument dans une démarche qualité. Toutefois, le constat est en demi-teinte. Il existe une volonté affichée de développer une politique qualité par la direction qui voit celle-ci comme un possible levier de changement. Sur ce sujet, le rapport d'autoévaluation a été élaboré en introduisant autant qu'il était possible les directives générales de cette démarche, notamment par l'intégration de SWOT<sup>6</sup>. Cette volonté est également illustrée par les nouveaux recrutements effectués au niveau du secrétariat général. Le responsable du système d'information qui vient d'être recruté indique que son action s'inscrit exclusivement dans cette démarche. Cependant, il apparaît que les initiatives en la matière ont été prises de façon trop ponctuelle et peu coordonnée : intervention d'un animateur extérieur pour une formation, analyse SWOT interne, audits extérieurs, évaluation des enseignements, participation de l'ICT à un groupe informel d'échanges de bonnes pratiques avec Toulouse 2. La volonté affichée ne se retrouve pas encore forcément dans les faits.

<sup>6</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

D'un autre côté, le personnel administratif de l'établissement, s'il identifie la personne nouvellement nommée en charge de la qualité, semble peu au fait de la démarche engagée et souhaitée. Le constat est donc qu'en ce domaine, il reste encore beaucoup à construire, notamment du point de vue de sa transversalité et de sa mise en œuvre.

L'affectation de 0,3 ETP<sup>7</sup> sur cette politique paraît à cet égard insuffisant pour impulser une vraie dynamique, dans la mesure où cette personne occupe par ailleurs 0,7 ETP pour la direction de l'école ESQESE.

Même si les diplômes délivrés par le Saint-Siège n'entrent pas dans le cadre de cette évaluation, le comité souhaite tout de même attirer l'attention de l'ICT sur le fait qu'il peut être délicat d'engager deux démarches qualité obéissant à des logiques distinctes, en l'occurrence, celle du HCERES et celle de l'AVEPRO.

Afin d'atteindre l'objectif, il serait souhaitable que l'ICT déploie une démarche qualité simple, avec des objectifs facilement atteignables et mesurables.

---

<sup>7</sup> Équivalent Temps Plein



# La formation et la recherche

## I – Une multiplication des formations plutôt qu'un développement stratégique de l'offre de formation

La particularité de l'ICT est de faire cohabiter au sein d'un même établissement deux secteurs : un secteur ecclésiastique et un secteur profane, relativement distincts, répondant à des formats différents et relevant d'autorités différentes, le Saint Siège et le Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Le secteur ecclésiastique a maintenu des formations canoniques anciennes (Baccalauréat, Licence, Doctorat). Ces formations sont celles qui connaissent aujourd'hui les plus petits effectifs étudiants. Correspondant à l'identité et au fondement historique de l'établissement, elles bénéficient à ce titre d'un fort taux d'encadrement en enseignants-chercheurs titulaires.

Depuis 2004, un des axes stratégiques majeurs de l'établissement a été de développer des formations dans le secteur profane. Cette initiative s'est concrétisée par l'augmentation conséquente des inscriptions entre 2004 et 2010 (près du triple en L et près du double en M).

Certaines de ces formations ont été livrées « clé en main » à l'ICT. Tel est le cas du Master en alternance « Manager QSE », avec 83 étudiants inscrits à l'ESQESE (90 % des diplômés ayant reçu une certification au RNCP<sup>8</sup> poursuivent leurs études dans le Master), qui correspond à un modèle importé de l'Institut Catholique de Lyon en 2012. Tel est également le cas des deux parcours en Licence de Droit avec 224 étudiants inscrits à « la Faculté Libre de Droit » de l'ICT, calquée sur l'organisation, plus ancienne, de celle de l'Institut Catholique de Lille.

Ces formations rencontrent un certain succès, soit qu'elles n'entrent pas en concurrence directe avec des formations similaires délivrées par d'autres établissements publics d'enseignement supérieur voisins, soit qu'elles représentent même, à travers des conventionnements, un vivier pour les masters délivrés par certains établissements publics (respectivement l'IAE de Toulouse et la Faculté de Droit de l'UT1).

L'ICT propose rarement un cursus LMD complet dans les disciplines investies. Seule la philosophie, à la jonction entre le secteur ecclésiastique et le secteur profane, comprend un doctorat (canonique). La psychologie développe la licence et le master (psychologie clinique de la santé). Mais la plupart des disciplines enseignées en « Faculté Libre des Lettres et Sciences humaines » délivre soit une licence soit un master. Une formation généraliste et polyvalente est proposée en licence de lettres modernes, histoire, langues étrangères appliquées, psychologie, sciences de l'éducation, médiation culturelle. En revanche, au niveau master, le choix est limité au master des métiers du livre jeunesse qui n'attire pas un grand nombre d'étudiants (15 sur les deux années de master). La licence médiation culturelle et la licence LEA qui comptent depuis trois ans des effectifs stables (174 étudiants pour la première et 120 pour la seconde) ne possèdent pas de poursuite d'étude en master dans l'établissement. La faculté libre de droit ne délivre pas non plus de master.

Ce découplage entre les niveaux L et M explique probablement que certaines formations (histoire, lettres modernes, sciences de l'éducation) attirent en fin de compte peu d'étudiants par le manque de visibilité sur les poursuites d'étude tant à l'interne qu'à l'externe.

L'ICT, dans le cadre de son Institut Universitaire de Langue et de Culture françaises (IUCLF), rattaché à la Faculté des Lettres, a développé un savoir-faire et une vraie compétence pour la formation en Français Langue Etrangère (FLE) qui rencontre un réel succès (310 inscrits).

Une mention particulière et une attention spécifique doivent être portées au master MEEF, créé en 2009 qui rencontre un vrai succès puisqu'il totalise, en 2014, 333 inscrits (165 à Toulouse et 168 à Bordeaux). Ce master prépare au concours des 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés, y compris dans des disciplines qui ne sont pas enseignées en licence à l'ICT (anglais ou espagnol, par exemple). Or, ce master est en concurrence directe avec celui des ESPE et à ce titre provoque l'hostilité des universités locales qui refusent le conventionnement.

Plus globalement, la carte de formation du secteur profane donne l'impression d'avoir été construite en fonction d'opportunités ponctuelles ou de relations individuelles plutôt qu'émanant d'une politique de formation

<sup>8</sup> RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles

structurée. L'éventualité d'une nouvelle opportunité d'ouverture dans le secteur des sciences (projet de la re-création d'une faculté des sciences existant dans le passé) n'aurait de pertinence que dans le cadre d'une nouvelle politique stratégique, notamment en considérant les partenariats émergents dans le domaine de la recherche scientifique liée à l'éthique.

La création d'un BAIP<sup>9</sup> et d'un service relations entreprises devrait à cet égard aider à l'éventuelle refonte d'une offre maîtrisée et structurée des formations.

Le succès qu'ont connu les ouvertures de nouveaux diplômes dans le domaine profane à l'ICT s'explique par le suivi individualisé apporté à chaque étudiant, par l'organisation des enseignements en petits groupes rendue plus facile par les petits effectifs dans chaque discipline, par l'affichage d'un très bon taux de réussite, par le développement de pédagogies innovantes rendant l'étudiant plus acteur de sa formation (classe inversée, conduite de projet, multiplication d'exercices pratiques, importance des stages). A ce titre, l'usage de la mise en ligne (FOAD), qui a fait une timide apparition dans certains enseignements, va dans le même sens. Enfin, la situation des lieux d'enseignement au centre-ville, dans des locaux rénovés, attire également certainement les étudiants.

Le succès rencontré résulte également et surtout de la forte implication et du dynamisme des EC titulaires dont beaucoup ont accepté de larges responsabilités au sein d'une équipe de direction attentive et réactive. La mise en place récente d'un CVU devrait encore améliorer l'efficacité et la cohérence de l'équipe. Toutefois, cette mobilisation du corps enseignant ne parvient pas à compenser entièrement l'insuffisance de ses effectifs. Le nombre d'enseignants titulaires est réduit, singulièrement dans le secteur profane (26 pour les enseignements ecclésiastiques, 10 pour les facultés de Lettres et de Droit). Le caractère réduit de l'équipe permanente conduit à de fortes interrogations sur la capacité à encadrer les vacataires extrêmement nombreux, faute d'équipe pédagogique avec un projet clairement identifié. La gouvernance a conscience qu'une amélioration du taux d'encadrement est nécessaire et a effectué quelques recrutements récents. Mais un recrutement plus massif d'enseignants-chercheurs titulaires, qui serait nécessaire, conduirait à une augmentation et une rigidification de la masse salariale, qui ferait peser des risques sur un équilibre financier qui a été difficile à trouver au cours des dernières années.

Dans sa volonté de s'investir dans le champ de la formation tout au long de la vie, l'ICT a développé depuis longtemps la formation continue, répondant ainsi à sa mission d'être un lieu d'enseignement ouvert à tous, tout en apportant des rentrées financières. Le nombre des stagiaires en formation continue est passé de 94 en 2009 à 3 739 en 2013, en partie du fait de l'intégration de l'ISFEC. Les produits réalisés sont passés de 52 486 en 2009 à 800 178 en 2013.

Le développement s'est fait dans un premier temps de façon éparpillée dans chaque faculté ou institut sans coordination. Dans ce cadre, quelques DU sont proposés. L'ICT réfléchit à la mise en place d'une cellule de VAE et VAP. L'établissement souhaite également permettre aux enseignants de continuer leur formation dans le cadre de l'ISFEC. A ce jour, une véritable politique de la formation continue ne se dessine pas encore vraiment mais des étapes ont été franchies. Un bilan organisationnel, pédagogique et financier a été réalisé en 2013 et a débouché sur un recensement des formations. La prochaine étape est l'élaboration d'un catalogue organisé en coordination avec le service relation entreprises.

## II – Une recherche encore en devenir malgré des efforts de structuration

La petite taille de l'établissement, le nombre réduit d'enseignants titulaires et la nouveauté des enseignements profanes rendent l'activité de recherche difficile dans des champs variés.

### 1 ● Une recherche organisée en petites équipes d'inégal dynamisme

L'ICT comprend trois laboratoires qui regroupent des équipes<sup>10</sup> et structurent l'activité de recherche dans les deux grands champs d'intervention de l'établissement : le laboratoire Arts, Culture et Transmission - ACT pour le secteur profane, et le laboratoire Histoire, Théologie et Religions - HTR et le laboratoire Ethique, Philosophie, Sciences et Société pour le secteur ecclésiastique. Ces laboratoires regroupent un grand nombre (11) d'équipes de recherche : 4 dans le secteur profane et 7 dans le secteur ecclésiastique, de taille modeste voire sous-critique dans la plupart des cas.

Dans le secteur profane, le laboratoire « Arts, Culture et Transmission », est constitué de 4 équipes de recherche :

<sup>9</sup> Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle

<sup>10</sup> Laboratoires d'établissement

- L'ERELHA (Lettres, Histoire, Art), dirigée par la directrice de la recherche de l'ICT, compte 9 membres. Un thème fédérateur (le dernier : Histoire de l'écriture et écriture de l'histoire) est choisi tous les deux ans et donne lieu à un colloque souvent international ;
- Le GIRTEC (Groupe International Recherche Texte Edition Communication), créé en 2011 compte 10 membres (3 membres de l'ICT et 7 associés) en sociologie, lettres modernes, littérature comparée, psychologie de l'enfant, librairie, etc. La thématique principale de cette équipe (« Textes enfant jeunesse ») est en lien direct avec le master « métiers du livre de la jeunesse » de l'ICT ;
- Le CES (Cinéma Esthétique Sémiologie) compte 13 membres et travaille sur le thème « Représentation et irréprésentable au cinéma ». A noter que cette équipe a mis en place un partenariat, pour le moment non conventionné, avec des universités italienne et américaine ;
- L'ERDIEM (Equipe de Recherche Didactique et Médiation) est dirigée par une linguiste qui est aussi doyenne de la faculté LLSH et directrice de l'ISFEC Midi-Pyrénées. Créée en septembre 2010, l'équipe compte 8 membres, 5 de l'ICT et 3 associés. L'objectif, en lien avec la création prochaine d'un pôle sciences de l'éducation à l'ICT, est de doter cette équipe, avec participation de l'ISFEC, de deux axes de recherche déjà explorés depuis 2012 : les élèves nouvellement arrivés en France et le numérique et les technologies de l'information et de la communication à l'école. L'équipe ERDIEM, en partenariat avec l'Institut de Recherche en Informatique de Toulouse (IRIT-Université Paul Sabatier), cherche notamment à évaluer l'impact de l'utilisation des « jeux sérieux » sur l'apprentissage des élèves en milieu scolaire. Actuellement, un prototype de « jeu sérieux » a été élaboré et expérimenté auprès d'élèves de CM2. Les résultats, qui sont en cours d'analyse, permettront de déposer, au cours de l'année 2014-2015, un projet auprès de l'ANR<sup>11</sup> dans le cadre de projets innovants visant à développer progressivement le numérique à l'école. Une interaction entre la formation et la recherche est parfaitement établie puisque les étudiants du master MEEF enquêtent sur ces champs dans le cadre de leurs mémoires.

Dans le secteur ecclésiastique le laboratoire « Histoire, théologie et religions» (HTR) est actuellement constitué de trois équipes : le CHT, le CEHDC et le CISA :

- Créé en 2003 le Centre Histoire et Théologie (CHT) compte 11 membres (4 ICT et 7 associés). Le thème de recherche en 2014-2015, portant sur l'iconographie de Saint Dominique, doit donner lieu à la publication de deux ouvrages dont la présentation devrait donner lieu à des conférences publiques. Un autre thème de recherche concerne la question de la résurrection, qui conduira à l'organisation d'un colloque à dominante théologique conçu de façon pluridisciplinaire et transversale. Le calendrier 2014-2017 fait apparaître une activité soutenue ;
- Le Centre d'Etudes et d'Histoire du Droit Canonique (CEHDC) comporte 16 membres (3 ICT et 13 associés) ainsi que certains membres du Studium de droit canonique. Des conventions existent avec les universités de Pampelune, de Rouen et de Constanza (Roumanie).
- Le laboratoire Christianisme, Islam et Sociétés Arabes est une équipe internationale et interdisciplinaire qui étudie les articulations entre les religions et les sociétés qui les encadrent

Le laboratoire Ethique, Philosophie, Sciences et Société regroupe des chercheurs pour qui la question de l'identité de la personne humaine est prise en compte dans le débat éthique, quel que soit son lieu de naissance. Les approches sont variées dans les questionnements posés mais une préoccupation commune habite les chercheurs, celle de trouver les modalités du respect de l'autre. Le laboratoire est constitué de quatre équipes de recherche :

- Pensée médiévale et postérité contemporaine ;
- Chaire Jean Rodhain ;
- Métaphysique Concepts Histoire et Modernité ;
- Equipe de recherche interdisciplinaire sur les sciences (ERIS). L'activité scientifique de l'ERIS est emblématique de ce que pourrait être un axe de développement phare de l'ICT. De création récente (2013), cette petite équipe (2 membres de l'ICT et 5 associés) a pour thème « Ethique et nouvelles technologies ». En appui au master « Environnement et Santé », elle affiche une forte interdisciplinarité. Elle développe de façon remarquable des partenariats avec des établissements hospitaliers (oncopsychologie, oncopédiatrie) mais aussi industriels à travers la plateforme TWB qui combine plateaux techniques et recherche éthique, environnementale et économique dans les biotechnologies. Le projet est d'accompagner une réflexion éthique (un package éthique) dans les choix préindustriels.

<sup>11</sup> Agence Nationale de la Recherche



Un développement de la recherche à l'ICT représente un lourd investissement lorsque l'on sait que les enseignants-chercheurs ont une activité pédagogique qui fait monter leur charge au-delà de celle d'un PRAG (+ de 384 heures). Ainsi, pour 21 EC titulaires à l'ICT, l'équipe la plus importante en termes de titulaires, l'ERDIEM, accueille 4 EC. Il s'agit là d'un point critique.

## 2 ● Le pilotage de la recherche : un réel effort de structuration

La recherche est sous la responsabilité politique du vice-recteur recherche qui conduit et supervise également la politique des relations internationales, manifestant la volonté d'intensifier la collaboration avec d'autres universités tant en France qu'à l'étranger.

Il est secondé par une direction de la recherche dont la mission est de mettre en œuvre une structuration cohérente en vue d'une politique concertée entre les différentes équipes. Elle coordonne les activités des laboratoires, veille à la répartition du budget alloué (22 000 €), encourage et stimule les recherches et les publications des EC ainsi que l'organisation de journées d'études, colloques ou séminaires scientifiques. Elle a également pour mission d'encourager et soutenir l'école doctorale.

Un conseil de la recherche composé, outre du vice-recteur et de la directrice de la recherche, des directeurs de laboratoires, des responsables d'équipes, des responsables de formation, des responsables de formations doctorales et du directeur de la bibliothèque, se réunit six fois par an. Il est par construction composé exclusivement de personnels membres de l'ICT. Par ailleurs, l'ICT dispose d'un conseil scientifique, nouvellement créé, présidé par le recteur. Il est composé du conseil de la recherche, des doyens, de divers responsables de l'ICT et de personnalités extérieures reconnues pour leurs qualifications scientifiques, professionnelles ou universitaires *intuitu personae*. Enfin, une assemblée générale de la recherche se tient en octobre et en juin.

L'ICT a également mis en place un certain nombre d'outils et de dispositifs pour structurer et organiser son activité de recherche. Une « Maison de la Recherche » a été créée pour disposer d'un lieu d'échanges, de réflexion, mettant concrètement en œuvre une interdisciplinarité souhaitée par le vice-rectorat à la recherche. Une « charte de la recherche » vise à promouvoir au sein de l'ICT la transmission, la coopération et l'innovation dans les différents domaines de la recherche académique. Elle fixe les objectifs et décrit les moyens, définit les statuts des différents opérateurs de la recherche et définit les critères de validation des projets de recherche.

La communauté des chercheurs de l'ICT étudie un projet de restructuration visant à la création d'une seule unité de recherche pour être plus réactif et améliorer les transversalités entre secteurs profane et théologique. Une première assemblée générale de la recherche portant sur le regroupement des laboratoires a eu lieu. Un calendrier optimiste prévoit une fusion des équipes pour la rentrée 2015.

Plus généralement, la mise en place de tous ces organes devrait conduire l'ICT à définir de façon dynamique ses orientations scientifiques.

## 3 ● Une valorisation des résultats de la recherche à développer

Pour valoriser sa recherche, l'ICT dispose de 4 revues, dont 3 sur support papier. La première à avoir été créée (1889) est le *Bulletin de Littérature Ecclésiastique* (BLE) qui est une revue universitaire internationale réputée. Créée en 2005, la revue *Recherches philosophiques* quant à elle se donne pour objectif de publier les journées d'étude de la Faculté de Philosophie. Plus récemment, la création d'un secteur profane a donné naissance à une revue, *Inter-Lignes* (2007). Une seule revue est en ligne, *Sciencelib-Intersection*, qui a publié quatre numéros à ce jour accessibles sur le site.

Le rattachement à des Presses universitaires devrait permettre de donner de la visibilité à ces différentes publications dont la diffusion a été confiée récemment à un éditeur local témoignant de la volonté de l'ICT de se doter d'une politique de publication assurant la visibilité de la production scientifique.

## 4 ● Formation doctorale : un réel effort d'organisation

La formation doctorale, qui concerne essentiellement, voire exclusivement, les doctorants dans les disciplines canoniques, regroupe tous les étudiants de troisième cycle.

Elle est assurée au sein de l'école doctorale de l'ICT qui relève du vice-rectorat et de la direction de la recherche. Le directeur, proposé par la directrice de la recherche et nommé par le recteur, préside le conseil de l'école composé des directeurs des trois filières de doctorats, philosophie (29 doctorants en 2015), théologie (29 doctorants en 2015), droit canonique (19 doctorants en 2015), de chacune des facultés.

Le cursus des études doctorales commence par un premier temps de 18 mois maximum jugé nécessaire pour accorder une habilitation à soutenir une thèse et ainsi préciser la définition, la soutenabilité du projet de thèse et l'accord sur la direction. C'est au bout de ce processus que le doctorant peut prétendre à une intégration dans une équipe de recherche.

Un effort pédagogique est mis en œuvre pour une véritable formation à la recherche. Des ateliers de méthodologie mais aussi des formations spécifiques et disciplinaires ont lieu au moins une fois par an. Le travail avec les autres facultés et laboratoires est fortement encouragé. Des journées d'études entre différentes disciplines permettent de mettre concrètement en œuvre la volonté d'une formation interdisciplinaire à et par la recherche.

Il n'y a pas d'instance de l'école doctorale à proprement parler et pas de représentation des doctorants. Une telle instance, souhaitée par les doctorants, permettrait de dynamiser la recherche.

On peut également regretter un déséquilibre entre les formations ecclésiastiques et les formations profanes qui ne comptent pas de doctorats. Cette situation empêche l'émergence d'une politique doctorale globale.

La question de la répartition entre charge d'enseignement et mission de recherche ne semble pas clairement tranchée. S'il existe une modularité des services, pour répartir les charges d'enseignement et de recherche de chaque titulaire, il n'y a cependant pas de négociation avec l'équipe de direction (rapports toujours descendants). Les situations semblent très individualisées. Dans le souci d'une meilleure articulation, la vice-rectrice a demandé à chaque responsable d'équipe de faire remonter un document sur les liens entrevus entre formation/recherche. Tous les responsables d'équipe ne l'ont pas encore fait.

### III – La documentation : un rattrapage nécessaire

Bien que le service documentation porte un intérêt marqué à la modernisation de la bibliothèque et à la qualité du service rendu, la définition d'une véritable politique d'acquisition, le passage au numérique et *a fortiori* la mise en œuvre d'un « *learning center* » sont difficiles, par insuffisance de moyens matériels, financiers et humains :

- L'espace affecté est réduit et les horaires d'ouverture offrent peu de souplesse ;
- Le budget est très contraint et a peu évolué depuis 2009 malgré l'augmentation des effectifs et l'ouverture de nouvelles formations. L'équipe a subi un fort renouvellement entre 2009 et 2014 et ne compte aujourd'hui que 4 ETP, renforcés récemment par la nomination d'un conservateur universitaire à quart temps, relayés par des « référents bibliothèque » dans les facultés et appuyés par deux bénévoles à temps partiel. La taille et la composition de l'équipe ne lui permettent pas d'exercer un rôle de veille ou d'appui à la recherche ;
- Les achats sont effectués au coup par coup sur prescription des enseignants et des chercheurs sans réelle stratégie prédéfinie ni coordination.

Si des étapes importantes ont été franchies ces dernières années, telles que la réorganisation du fonds documentaire (rapatriement des collections en une bibliothèque unique hors centre de ressources de l'ISFEC ; tri et désherbage des ouvrages anciens), l'informatisation du prêt, le déploiement dans le SUDOC<sup>12</sup>, la mise en place d'un accès distant à des ressources électroniques (ATLA) ou encore l'intégration systématique d'une visite méthodologique dans les parcours de licence ou lors de la rentrée de l'école doctorale, il reste encore beaucoup à faire. L'ICT a pris conscience qu'il subsiste de nombreux chantiers à mener pour donner une véritable dimension universitaire à la bibliothèque. L'ICT en a listé les priorités : mettre en place une politique d'acquisition, en associant au sein du conseil de bibliothèque les référents des facultés et les étudiants ; renforcer le fonds profane, sous représenté par rapport aux sciences ou à l'histoire religieuse, et qui pâtit d'un manque d'ouvrages fondamentaux dans certaines disciplines ainsi que d'un nombre insuffisant (parfois un seul exemplaire) d'ouvrages de référence ; poursuivre l'informatisation du fonds qui n'est réalisée à ce jour qu'à hauteur de 12,5 % ; développer les ressources numériques, mettre en place un compte lecteur en lien avec les TICE pour faciliter les emprunts (réservation d'ouvrages par exemple) mais aussi pour lancer une démarche qualité plus systématique et plus pérenne (enquêtes de satisfaction notamment), créer un accès distant ; développer les partenariats, les mises en réseau et les prêts interbibliothèques, seuls les étudiants de la filière de droit accédant aujourd'hui pleinement à la bibliothèque de Toulouse 1 ; renforcer le support à la recherche (projet de portail HAL notamment).

<sup>12</sup> Système Universitaire de Documentation



# La réussite des étudiants

Malgré leur jeune âge et leurs faibles moyens humains, les services dédiés à la réussite des étudiants assurent leurs missions : le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP), le Service engagement solidaire, le Service relations entreprises, la mission qualité et la mission handicap sont autant de services transversaux dynamiques, qui engagent avec volontarisme des projets permettant de suivre au mieux les parcours des étudiants. De nombreuses actions sont en chantier, en matière d'orientation ou de détection des difficultés notamment. Néanmoins, la mise en œuvre de la politique pédagogique de l'établissement se confronte bien souvent au problème technique de lieux historiques pas toujours bien adaptés et d'une insuffisance d'outils et ressources numériques.

## I – Le parcours des étudiants

### 1 ● L'orientation des étudiants : un processus d'accompagnement à formaliser

L'ICT affiche le suivi des étudiants comme étant un axe important de sa stratégie. En effet, en amont, l'Institut cherche à donner une information claire sur les formations dispensées, les conditions d'admission ou encore les débouchés possibles, par le biais de son site Internet, des plaquettes établies par diplôme ou par faculté (plus ou moins approfondies selon les formations) et des rencontres avec les lycéens ou étudiants en réorientation (forums et salons d'orientation, journées portes ouvertes « la fac avant la fac », stands dans les lycées privés).

Une fois inscrits dans l'établissement, les étudiants de l'ICT peuvent bénéficier d'aide à l'orientation ou de soutien pour la recherche d'expérience professionnelle. Ces appuis prennent la forme de conférences magistrales pour le plus grand nombre, et d'accompagnement personnalisé pour une petite part (environ 100-150 étudiants par an) qui en fait expressément la demande.

Deux dispositifs, ouverts à un grand nombre d'étudiants, sont particulièrement intéressants : le Projet Personnel et Professionnel (PPP) élaboré au cours des trois années de licence à travers des UE obligatoires (cours pratiques, séminaires, parcours lié à un métier ciblé, stages) et le portfolio, traduction des acquis en portefeuille de compétences, publié sur une plateforme dédiée. Un troisième projet devrait faire son apparition prochainement : le parcours engagement solidaire qui organise des actions humanitaires.

En revanche, c'est dans le suivi des étudiants de l'ICT après leur départ que l'établissement affiche le plus de difficultés. L'absence d'enquête sur les cohortes de diplômés empêche notamment d'avoir des données fiables sur l'insertion professionnelle ou sur les possibilités de poursuite d'études dans d'autres établissements. De même, il n'existe pas à l'heure actuelle de réseau des anciens organisé, ce qui permettrait pourtant de connaître le devenir des étudiants.

### 2 ● Des dispositifs d'aide à la réussite efficaces

La réussite est l'un des objectifs affichés de l'établissement, et constitue un facteur d'attractivité pour les étudiants et leurs familles. Le taux de réussite est ainsi indiqué sur la plupart des dépliants d'information produits par l'ICT. Il est par exemple de 97 % en 3<sup>e</sup> année de licence en Droit, de 94 % pour la licence de lettres modernes, de 96 % pour la licence d'histoire, mais la présentation des tableaux globaux rend l'exploitation difficile pour connaître le taux de réussite en L en trois ans.

Pour détecter les difficultés et assurer l'accompagnement des étudiants qui en éprouvent le besoin, l'Institut s'appuie sur différents dispositifs pédagogiques (plus ou moins développés selon les facultés) : unité de transition (période transitoire entre le lycée et le supérieur composée d'un sas intensif de cours et d'un examen de connaissances), tutorat (assuré par des élèves-assistants ou par des enseignants), préparation à la session de rattrapage pour les étudiants défaillants à la première session. Par ailleurs, l'ICT affiche un encadrement des étudiants assez strict, par le biais d'évaluations régulières des connaissances (contrôle continu), de contrôle de l'assiduité pour l'ensemble des cours, et d'un suivi individuel (suivi des résultats, voire courbe de progression dans le cas des inscrits en FLE).

La réorientation, au sein d'une faculté ou dans une formation rattachée à une faculté différente, est possible même si le mécanisme n'est pas clairement institutionnalisé.

Enfin, l'établissement affiche une politique d'accueil pour l'ensemble des différents publics étudiants. Ainsi, l'accueil des personnes en situation de handicap existait depuis plusieurs années et a été récemment institutionnalisé avec la création d'une mission handicap (sans avoir de personnel dédié pour le moment).

### 3 ● Des outils et ressources numériques insuffisants

Bien qu'il existe une véritable volonté de l'institution en la matière, qui trouve sa traduction dans la nomination récente d'un professionnel des TICE, l'environnement numérique de travail n'est pour le moment pas en mesure de répondre aux attentes des enseignants, personnels et usagers de l'institut.

Les chantiers engagés sont immenses (portfolio Mahara, bibliothèque numérique, bureau virtuel, intranet, ENT Moodle), alors qu'à l'heure actuelle, il n'existe même pas de boîte mail pour la communauté ICT.

Le décalage est frappant entre les projets annoncés par la direction de l'établissement et le faible développement actuel des TICE ainsi que la réalité des usages.

## II – La vie étudiante

### 1 ● Un campus entièrement rénové

D'importants travaux ont eu lieu ces dernières années pour restaurer les bâtiments anciens de façon à offrir un cadre de vie et de travail agréables. Le capital historique de l'ICT, mis en valeur par la rénovation architecturale d'une part et la scénographie du patrimoine artistique et culturel d'autre part, contribue largement au sentiment d'appartenance.

Désormais, l'ICT bénéficie d'un vrai campus en centre-ville, où s'étalent sur un périmètre restreint à la fois les salles de cours et les bureaux administratifs, une bibliothèque, des infrastructures culturelles et culturelles, une cantine et des logements. Seules manquent les infrastructures sportives, pour lesquelles l'ICT fait appel à la ville de Toulouse pour des manifestations ponctuelles et aux établissements secondaires privés pour les entraînements hebdomadaires.

L'organisation en deux sites principaux dédiés aux enseignements, proches mais distincts, est préjudiciable à la vie universitaire. Il existe une scission assez nette entre les étudiants de la Fonderie (campus principal avec infrastructures et locaux associatifs) et les étudiants place du Parlement (facultés de théologie, de droit canonique et IERP) qui ne se rencontrent pas malgré les quelques dizaines mètres de distance entre les deux sites. Il est cependant utile de noter que les populations « apprenantes » des facultés profanes et canoniques sont relativement différentes, et que leurs rythmes d'études et projets personnels le sont également.

Pour que le temps passé à l'ICT ne soit pas consacré uniquement à la formation, l'établissement a figé un même créneau « vie étudiante » dans tous les emplois du temps, le jeudi de 16h à 18h. Cette intéressante initiative trouve néanmoins ses limites dans le nombre restreint d'activités proposées et dans l'éloignement des infrastructures sportives.

### 2 ● Une véritable dynamique autour des associations étudiantes, à soutenir et à accompagner

La Fédé'K'lé, fédération des associations étudiantes de l'ICT, regroupe le BDA (bureau des arts, regroupant l'ensemble des clubs culturels), l'ICT Olympic (bureau des sports), la kfèt (cafétéria étudiante) et le BDSpi (bureau des spiritualités), pôle de l'aumônerie qui favorise les échanges entre étudiants. Ce récent rassemblement sous une même entité permet de consolider et de pérenniser les associations existantes et entretient le dynamisme de la vie étudiante.

Dans le même temps, les associations de l'ICT se sont ouvertes vers l'extérieur, en créant des liens avec d'autres instituts catholiques via l'Intercatho (déplacements, partage de bonnes pratiques, mise en place de projets communs comme le Sidaction ou les rencontres Intercatho). Les relations avec les associations étudiantes de l'Académie sont nettement moins développées, puisque le seul contact se résume à celui d'un BDE d'une école privée. Il n'y a donc pas de rencontre avec les universitaires toulousains de ce point de vue là.

Devenue un interlocuteur privilégié des services centraux, la fédération est représentée en Conseil de la Vie Universitaire<sup>13</sup> (CVU) et a en charge la répartition des crédits affectés aux associations. Une répartition par projet selon des critères préétablis, effectuée au sein du CVU sur dossier, pourrait permettre d'élaborer une politique incitative dans certains domaines de la vie étudiante.

Les associations étudiantes peuvent également compter sur une aide matérielle et la mise à disposition de salles. Par ailleurs, elles profitent d'une communication prise en charge par l'établissement, particulièrement auprès des primo-arrivants : mention de leur existence sur les plaquettes d'information, page Internet, « semaine des associations » à la rentrée universitaire (stands et interventions orales). Le reste de l'année, la communication semble plus difficile faute d'un support dédié efficace (l'écran d'accueil est à usage institutionnel uniquement, et il n'existe pas de dispositif de mailing universitaire).

L'engagement de l'étudiant est reconnu par un processus de valorisation sous forme de « points jury » en cas de difficulté à valider un semestre ou une année. Toutefois la diversité des contrôles de connaissances limite le nombre de bénéficiaires. Une harmonisation pourrait être envisagée sous forme d'une charte du représentant ou de l'associatif étudiant.

### 3 ● Des services communs proactifs et disponibles mais isolés

Les services, qu'ils soient nouvellement créés (engagement solidaire, handicap) ou plus anciens (vie étudiante, vie culturelle, BAIP), sont connus et identifiés par les étudiants. Ils peuvent compter sur des personnalités dynamiques, mais qui doivent remplir leur mission dans un temps contraint : faible volume horaire en ETP (0,25 pour l'engagement solidaire, par exemple), cumul des postes sans que l'emploi du temps soit clairement défini (vie étudiante et référent handicap, par exemple).

Les projets ont tendance à se multiplier grâce à la créativité et aux prises d'initiative des personnels, avec des pistes souvent intéressantes, mais qui interrogent sur l'effectivité de leur réalisation, le suivi régulier et l'évaluation de leur qualité.

Parmi les nombreux acteurs qui animent le campus, quelques-uns sont déconnectés des étudiants, plus tournés vers les publics extérieurs ou les partenaires potentiels que vers les usagers naturels des dispositifs qu'ils mettent en œuvre. Ainsi, la vie culturelle foisonnante de l'ICT (*cf infra*) a encore des difficultés à toucher le public étudiant. Des volontés de rapprochement avec les associations étudiantes voient le jour et doivent être encouragées, tout comme les relais des services centraux au sein des facultés.

### 4 ● L'étudiant, un acteur encore discret dans la vie institutionnelle

La représentation étudiante est timide et devrait être plus présente au sein de l'établissement. Il n'existe pas l'équivalent d'un vice-président étudiant. Les délégués font figure de simple courroie de transmission des informations entre l'administration et les étudiants (tâche qui pourrait être grandement facilitée par la création d'un espace numérique de travail et d'une messagerie). Ils n'ont pas de rôle véritable dans l'élaboration de l'offre de formation, dans la définition des modalités de contrôle de connaissances, ou encore dans la défense de dossiers individuels. L'absence de rencontre entre les délégués de différentes filières, hormis dans le cadre du CVU (qui ne traite que des questions de vie étudiante, et pas de formation), ne leur permet pas d'avoir une vision globale de l'établissement, de s'exprimer sur la politique de formation ou d'appuyer les demandes de réorientation.

Compte tenu du poids relativement faible des délégués en matière de gouvernance, les élections sont des événements presque anecdotiques dans la vie de l'établissement et les candidats peu nombreux. Il convient toutefois de noter que l'ensemble des étudiants est en effet consulté régulièrement pour évaluer les enseignements dispensés à l'ICT.

---

<sup>13</sup> Le CVU réunit des représentants étudiants et les chargés de mission pour proposer des actions ayant une répercussion sur la vie universitaire et informer sur les bonnes pratiques pour les diffuser à l'ensemble de l'établissement.



# Les relations internationales

Le rapport d'autoévaluation et le document des axes stratégiques 2014-2020 mettent en avant la volonté de faire de l'internationalisation un axe majeur. Cet axe est relayé sur le plan organisationnel par la présence d'un vice-recteur attaché à la recherche et à l'international et d'une chargée de mission à la mobilité, ayant pour mission de développer, consolider et formaliser les relations internationales.

## I – Un pilotage hésitant, des aires géographiques à prioriser

Les efforts en vue de structurer les relations internationales (RI) sont réels, avec un pilotage par la direction de l'Institut. Toutefois, la démarche d'ensemble semble peu structurée et il n'est pas apparu au comité une véritable politique en matière d'orientations géographiques, mais plutôt un développement au gré des opportunités saisies par le pôle RI, les composantes ou les enseignants-chercheurs eux-mêmes.

L'ICT affiche apparemment nombre de conventions géographiquement diversifiées, ce qui participe à l'attractivité de l'établissement ; dans les faits cependant, les choix sont plus limités (partenariats à sens unique, places fortement limitées, etc.). Les destinations anglophones notamment sont particulièrement peu nombreuses.

L'ICT souhaite internationaliser ses formations en développant des doubles diplômes et en intégrant des cours en langues étrangères. Toutefois, le petit nombre de masters dont dispose l'ICT et ses marges de manœuvre financières risquent de limiter le projet.

## II – Une mobilité étudiante encore faible

La mobilité étudiante reste faible : une vingtaine d'étudiants entrants (hors FLE), une quarantaine d'étudiants sortants. Au-delà de la tenue d'une réunion d'information sur l'international et sur le programme ERASMUS en octobre, il est nécessaire de repenser la communication, par exemple en s'appuyant sur des relais au sein des facultés, sur les étudiants ayant déjà vécu une expérience de mobilité, ou bien sur une sensibilisation aux échanges interculturels.

Les étudiants étrangers qui viennent à l'ICT font très vraisemblablement le choix d'un petit campus dans le quartier historique du centre de Toulouse. S'ils soulignent un accompagnement personnalisé, qui repose encore une fois sur le dévouement des équipes mais aussi sur la qualité de l'accompagnement des formations (pratiques pédagogiques innovantes en matière de FLE, suivi des progrès en langue, contenu des cours pour les étudiants intégrant une formation durant l'année universitaire), ils restent en revanche peu intégrés par les autres étudiants au sein des promotions.

Les étudiants en mobilité sortante ont émis un avis globalement positif sur leur expérience européenne ou internationale, même si le choix des destinations est contraint par l'établissement : il y a peu de destinations qui rencontrent les *desiderata* des étudiants en matière de perfectionnement de la maîtrise de l'anglais : propositions de formations non dispensées en langue anglaise, choix limités à l'Europe de l'Est ou au Moyen-Orient et dans des pays où la langue anglaise n'est pas maîtrisée par la majorité de la population. En la matière, l'établissement aurait intérêt, pour répondre aux attentes des étudiants, à développer une politique de partenariats avec des établissements des pays anglophones.

L'information dispensée par l'ICT sur la mobilité étudiante sortante, que ce soit avant le départ ou au retour, est insuffisante, notamment sur des points techniques tels que les bourses, le logement ou la conversion des notes acquises. Les étudiants déplorent que leur expérience ne soit pas capitalisée au niveau de l'établissement par exemple par leur présence lors des séances d'information.



# Le pilotage et la gestion

## I – La prospective pluriannuelle, la programmation, le dialogue de gestion et la fonction financière : des mesures prises de nature à améliorer le pilotage

L'histoire récente de l'ICT est caractérisée par deux crises. La première date de 2004 : l'Institut est alors au bord de la cessation de paiement. Au-delà du nécessaire assainissement de la situation financière, l'orientation choisie par l'établissement a été de développer ses formations profanes, ce qui nécessitait notamment de restaurer son patrimoine immobilier pour accueillir un nouveau public. S'ouvre alors une nouvelle phase de la vie de l'établissement, focalisée sur son développement et la viabilisation financière de l'ICT, phase construite sans aucune programmation pluriannuelle, sans prospective et sans aucun dialogue au sein de l'établissement. Cette seconde période est caractérisée par un pilotage et une gestion extrêmement centralisés, voire concentrés, quasiment aux mains d'une seule personne, les décisions étant prises en toute opacité. Cet état de fait conduit le recteur nouvellement arrivé en 2013 à changer l'équipe de direction afin de créer les conditions pour parvenir à la mise en place d'une stratégie et d'un pilotage partagé et pluriannuel.

Les esprits de la communauté sont encore très marqués par ces dix années, qui ont d'une certaine manière contribué à donner une identité, voir à souder les personnels de l'ICT.

Les chantiers sont immenses mais les premières décisions prises sont de nature à créer les conditions d'instauration d'un système de gestion propice à l'intégration de la dimension pluriannuelle et du dialogue de gestion dans la prise de décision.

En matière de pilotage, il serait souhaitable qu'un dialogue soutenu puisse s'établir entre le secrétariat général et les pôles administratifs des composantes. A l'instar des réunions hebdomadaires qui ont lieu entre le secrétaire général et les responsables de services du secrétariat, des réunions de travail régulières pourraient avoir lieu entre le secrétaire général ou le secrétariat et les personnes en charge de l'administration et de la gestion dans les composantes.

Une des difficultés auxquelles doit faire face l'ICT est de nature financière. L'analyse des documents comptables communiqués fait apparaître les résultats suivants<sup>14</sup> :

L'évolution du résultat sur 5 ans :

	31/08/2010	31/08/2011	Variation N/N-1	31/08/2012	Variation N/N-1	31/08/2013	Variation N/N-1	31/08/2014	Variation N/N-1	Variation N/N-4
<b>Recettes d'exploitation</b>	<b>8 530 769,74</b>	<b>9 471 615,00</b>	<b>11,03%</b>	<b>12 501 799,00</b>	<b>31,99%</b>	<b>10 750 904,00</b>	<b>-14,01%</b>	<b>11 104 887,00</b>	<b>3,29%</b>	<b>30,17%</b>
<i>dont droits d'inscriptions</i>	3 939 330,48	3 692 045,21	-6,28%	4 470 887,00	21,10%	5 343 902,00	19,53%	5 776 757,82	8,10%	46,64%
<i>dont subventions</i>	3 157 927,00	3 581 038,00	13,40%	3 509 227,00	11,12%	3 217 194,22	-8,32%	2 897 120,17	-9,95%	-8,26%
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>8 506 853,96</b>	<b>9 698 613,00</b>	<b>14,01%</b>	<b>12 647 945,00</b>	<b>30,41%</b>	<b>11 141 288,00</b>	<b>-11,91%</b>	<b>10 826 612,00</b>	<b>-2,82%</b>	<b>27,27%</b>
<i>dont masse salariale au sens large</i>	3 362 368,39	4 014 226,38	19,39%	5 036 719,92	25,47%	5 631 802,94	11,81%	5 672 078,00	0,72%	68,69%
<b>Résultat d'exploitation (y compris IS)</b>	<b>23 916,18</b>	<b>-226 998,00</b>		<b>-146 146,00</b>	<b>-35,62%</b>	<b>-390 384,00</b>	<b>167,12%</b>	<b>278 275,00</b>	<b>-171,28%</b>	<b>1063,54%</b>
<b>Recettes financières</b>	<b>12 113,85</b>	<b>44 651,00</b>	<b>268,59%</b>	<b>74 655,00</b>	<b>67,20%</b>	<b>66 262,00</b>	<b>-11,24%</b>	<b>10 565,00</b>	<b>-84,06%</b>	<b>-12,79%</b>
Charges financières	70 038,30	49 957,00	-28,67%	149 192,00	198,64%	202 505,00	35,73%	161 772,00	-20,11%	130,98%
<b>Résultat financier</b>	<b>-57 924,45</b>	<b>-5 306,00</b>		<b>-74 537,00</b>	<b>13,047682</b>	<b>-136 243,00</b>	<b>82,79%</b>	<b>-151 207,00</b>	<b>0,1098332</b>	<b>1,6104175</b>
<b>Recettes exceptionnelles</b>	<b>455 429,76</b>	<b>704 640,00</b>	<b>54,72%</b>	<b>616 501,00</b>	<b>-12,51%</b>	<b>704 788,00</b>	<b>14,32%</b>	<b>714 284,00</b>	<b>1,35%</b>	<b>56,84%</b>
Charges exceptionnelles	121 657,47	105 579,00	-13,22%	45 033,00	-57,35%	40 315,00	-10,48%	875 757,00	2072,29%	619,85%
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>333 772,29</b>	<b>599 061,00</b>	<b>79,48%</b>	<b>571 468,00</b>	<b>-4,61%</b>	<b>664 473,00</b>	<b>16,27%</b>	<b>-161 473,00</b>	<b>-124,30%</b>	<b>-148,38%</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>299 764,02</b>	<b>366 757,00</b>	<b>22,35%</b>	<b>350 785,00</b>	<b>-4,35%</b>	<b>137 846,00</b>	<b>-60,70%</b>	<b>-34 405,00</b>	<b>-124,96%</b>	<b>-111,48%</b>

Les agrégats financiers sur 5 ans :

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Fonds de roulement</b>	<b>4 140 164 €</b>	<b>3 313 066 €</b>	<b>775 426 €</b>	<b>(187 579 €)</b>	<b>889 955 €</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>(992 542 €)</b>	<b>(2 573 401 €)</b>	<b>(1 957 648 €)</b>	<b>(1 321 086 €)</b>	<b>(236 067 €)</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>5 132 706 €</b>	<b>5 886 467 €</b>	<b>2 733 074 €</b>	<b>1 133 507 €</b>	<b>1 126 022 €</b>

<sup>14</sup> Tableaux réalisés par le comité à partir des données fournies par l'établissement

Si le développement voulu en 2004 a permis de sortir l'établissement d'une crise financière aigüe, l'analyse de la situation financière actuelle fait apparaître des fragilités. Trois sources d'explication sont manifestes : une augmentation conséquente de la masse salariale, une diminution des financements en provenance de l'État et un recours à l'emprunt excessif pour financer les travaux de restauration de son patrimoine immobilier. Si l'ICT venait à faire face à une baisse de ses effectifs étudiants, il risquerait de se trouver à nouveau dans des difficultés financières importantes au regard de ses engagements (remboursements des emprunts). Ce contexte doit le conduire inévitablement à construire très rapidement une stratégie pluriannuelle de développement pour asseoir ses nouvelles orientations.

La masse salariale représentait 40 % des charges d'exploitation en 2010. Elle représente 52 % en 2014. Le souhait de la direction d'avoir une action volontariste pour augmenter les rémunérations risque de se heurter au manque de soutenabilité budgétaire de cette action. Il faut toutefois noter que l'exercice 2014 s'est soldé par un résultat d'exploitation excédentaire, inversant potentiellement la courbe dessinée par les résultats d'exploitation des 4 années précédentes. Ce bon résultat est malheureusement contrebalancé par la dérive continue du résultat financier, conséquence du recours important à l'emprunt sur les dernières années. La faiblesse du fonds de roulement (- 8 jours en 2013, 34 jours en 2014) doit appeler toute l'attention de la direction de l'ICT.

Il n'est pas apparu au cours de la mission que les résultats financiers ou de gestion faisaient l'objet d'une communication appropriée au sein de l'établissement. Il serait sans doute opportun que les nouvelles modalités de travail que souhaite instaurer la direction de l'établissement soient construites sur un diagnostic partagé entre les différents acteurs de l'établissement. Cette action serait de nature à conforter la volonté de transparence voulue par le recteur et permettrait à ce dernier d'expliquer les stratégies de développement retenues et d'en assurer la soutenabilité financière.

De la même façon, le dialogue budgétaire apparaît très lacunaire. Actuellement, l'ICT n'a pas de budget avant le début de son exercice. Il existe bien un suivi budgétaire par entité, mais qui est établi en fin de période comptable. Aucun document prévisionnel ne paraît faire l'objet d'une présentation et d'une discussion dans les différentes instances de concertation et pouvoir servir au pilotage annuel, infra annuel et pluriannuel de l'établissement.

Dans ces conditions, il est indispensable que les outils budgétaires, avec l'instauration d'une véritable procédure construite très en amont de la date d'ouverture de l'exercice, et les outils financiers, permettant d'alimenter la prise de décision dans le dialogue budgétaire, soient mis en place très rapidement. Le nouveau secrétaire général s'y emploie. Son souci de construire des outils et des indicateurs adaptés, simples, fiables et efficaces ne peut qu'être encouragé.

Un autre axe de développement financier porte sur l'instauration de procédures permettant à l'établissement de connaître ses engagements à tout moment.

En ce domaine, si la mise en place d'un service financier et comptable constitue un élément positif pour le suivi de la gestion de l'établissement, son action semble peut-être trop limitée à l'enregistrement des opérations comptables. Il semblerait souhaitable d'étendre son périmètre de compétence à court ou moyen terme, que soit instauré au sein de l'établissement un suivi des engagements et que soit formalisé le processus de décision des engagements financiers.

La démarche qualité voulue par la direction de l'établissement est de nature à favoriser la mise en place de ces procédures.

Enfin, la mise à disposition d'outils informatiques adaptés au besoin et à la taille de l'établissement est également à prendre en compte et est de nature à fiabiliser tout le processus budgétaire et financier.

## II – La fonction ressources humaines

L'ICT a pris conscience, depuis le changement de gouvernance, de la place essentielle d'une gestion professionnelle des ressources humaines (RH).

L'ICT doit néanmoins faire face au petit nombre de personnels permanents, ce qui peut rendre difficile une gestion active de sa fonction RH, et à la variété de son corps enseignant avec notamment le recours important à des enseignants non permanents, ce qui fragilise, dans une certaine mesure, son développement.

## 1 ● Une structuration de la fonction RH en vue de sa professionnalisation

L'ICT s'est doté d'une organisation opérationnelle en termes de RH. La direction de ce service assure également les fonctions de secrétaire général adjointe, ce qui la conduit à être en interaction très étroite avec la direction de l'Institut et à participer activement à différentes instances, internes ou externes au sein de commissions de l'UDESCA.

L'augmentation de la masse salariale constatée à la lecture des comptes de l'établissement ne doit pas être assimilée à une absence de maîtrise budgétaire, mais trouve sa justification par une double volonté de revalorisation salariale constante entre 2009 et 2012 à la suite de la période de crise de 2004, de la professionnalisation des acteurs enseignants et non enseignants, et de l'intégration de l'ISFEC. Cette augmentation imposait une modernisation de la fonction RH, qui est réellement engagée, mais qui doit être poursuivie et accélérée.

Un travail conséquent a d'ores et déjà été mené en termes de procédure de recrutement et de gestion de la paye. Après une période d'opacité, l'ICT s'est attaché à mettre en place une procédure de recrutement de son personnel enseignant, ce qui est très apprécié par les acteurs.

Cette politique de recrutement ne paraît pas toutefois assez intégrée à l'élaboration d'une stratégie de développement globale et anticipée. Les décisions de recrutement d'enseignants sont encore prises par à coup, en l'absence d'organisation de campagne d'emploi traduisant les choix stratégiques de l'établissement.

Par ailleurs, à la suite de l'élaboration en Commission Paritaire Nationale (CPN) de l'UDESCA de fiches emploi-repères, la rédaction de fiches de postes ICT a été entamée et doit être généralisée.

Malgré ses avancées significatives, il reste un travail important à réaliser pour installer une GPEC au sein de l'ICT. La culture d'évaluation n'est pas ancrée et les outils tels que les entretiens professionnels ne sont pas encore mis en place. Il n'existe pas vraiment de plan de formation des personnels pour accompagner la montée en compétences. La communication RH paraît encore trop balbutiante pour accompagner la nécessaire conduite du changement.

## 2 ● Un dialogue social en pleine reconstruction

Il existe de nombreux comités au sein de l'ICT<sup>15</sup>. Ces instances constituent des lieux de présentation des axes de réformes retenus par le recteur et le comité de direction. Il est toutefois difficile de savoir si ces instances sont de véritables lieux d'échanges et de consultation, notamment préalable, pour la définition de la stratégie de l'établissement.

Le comité d'entreprise paraît avoir retrouvé un fonctionnement normal. Il est présidé par le secrétaire général en tant que délégué de l'employeur, qui en fixe l'ordre du jour avec le secrétaire du CE. La responsable des ressources humaines assiste le secrétaire général. Les attentes des représentants des personnels portent sur l'application effective de la convention collective, les questions salariales étant celles qui donnent lieu aux débats les plus nourris. Les comptes rendus des séances du comité d'entreprise font dorénavant l'objet d'un affichage papier.

Le constat est quasiment similaire en ce qui concerne le CHSCT. L'ensemble des sujets est débattu et la priorité est actuellement donnée aux sujets touchant à la sécurité et à la mise en conformité des bâtiments.

Au-delà des réunions des instances réglementaires, l'ICT organise des moments de convivialité pour les personnels, moments particulièrement appréciés.

Le sentiment d'appartenance à l'institution est très prégnant auprès des personnels permanents.

## III – La fonction immobilière et logistique : une politique volontariste

L'ICT a mené ces dernières années une politique immobilière volontariste. D'importants chantiers de réhabilitation de son patrimoine ont été menés, dans des conditions peu certaines d'un point de vue réglementaire et engageant financièrement l'établissement à long terme. Ces travaux étaient nécessaires compte tenu de la vétusté des locaux et pour mettre en œuvre les choix de développement voulus pour l'ICT à partir de 2005. Ils sont appréciés par l'ensemble des acteurs.

<sup>15</sup> CE, CODIR, Conseil des Doyens, Conseil de la recherche, Conseil de la bibliothèque, Conseil des facultés, CVU, Conseil de perfectionnement ou commission paritaire selon les statuts des facultés.

Pour gérer cet ensemble et dans le cadre de la réorganisation des services supports, l'ICT a procédé en 2013 au recrutement d'une personne dédiée à la fonction immobilière et logistique, qui n'a eu l'intégralité de son périmètre d'action qu'à l'arrivée du nouveau secrétaire général, c'est à dire en septembre 2014. C'est donc en ce domaine une fonction également en construction. Les chantiers à ouvrir sont relativement nombreux et il sera nécessaire de les prioriser afin de les mener à leur terme.

Outre la régularisation administrative des dossiers relatifs aux opérations récentes de réhabilitation et le règlement des litiges en cours, l'ICT sait qu'il convient de mettre la priorité sur les sujets de mise en sécurité et en accessibilité des bâtiments. Il serait utile que les différents chantiers soient recensés dans un schéma directeur immobilier qui permettrait de donner une visibilité des actions à entreprendre et d'en assurer la soutenabilité budgétaire.

Au-delà, il ne paraît pas souhaitable dans le contexte actuel d'envisager, à court terme, une extension du patrimoine de l'ICT.

Sur la partie logistique, les chantiers sont également importants : recalibrage du contrat de nettoyage des locaux, amélioration de la gestion des cartes de restauration, optimisation de la gestion des salles, évolution des systèmes de téléphonie et de reprographie, réorganisation de la fonction accueil qui est aujourd'hui surchargée et remplit donc imparfaitement sa fonction. L'établissement a également pour objectif de rendre plus efficient le fonctionnement logistique des logements étudiants.

L'ICT semble avoir pris la mesure des tâches à accomplir pour se doter d'une fonction immobilière et logistique à la hauteur de ses enjeux. L'organisation mise en place, le recrutement d'une personne, un travail en pleine collaboration avec l'ensemble des acteurs, une coordination très étroite avec le secrétaire général et les membres de l'équipe de direction sont des points à mettre au crédit de la nouvelle direction et des ambitions que se donne l'établissement en la matière. L'ICT doit néanmoins s'attacher à définir un plan d'actions à présenter auprès des différentes instances pour en asseoir la légitimité, et à mettre en place des indicateurs de suivi pour en garantir le bon pilotage.

#### IV – Un système d'information en construction

Le système d'information (SI) constitue une des priorités de la direction de l'ICT. Après une phase d'externalisation qui a conduit à une absence de coordination des différents projets et induit l'ICT à prendre du retard en la matière, la nouvelle direction a pris la décision de ré internaliser une partie de la fonction SI. Cette réorientation récente s'est traduite par le recrutement de deux personnes, qui doivent désormais déployer les compétences nécessaires à ce projet. Le travail enclenché par l'ICT en matière de SI est indéniable et s'inscrit fortement dans la démarche qualité voulue par la direction de l'établissement. Il s'agit donc d'un processus salubre et un d'axe de développement à conforter, afin de doter l'ICT d'un SI complet lui permettant de décliner à tout niveau sa stratégie. Toutefois, il convient que l'établissement se dote dans les plus brefs délais d'un schéma directeur informatique, construit avec l'ensemble des acteurs, validé par les différentes instances de l'établissement afin qu'il soit partagé et admis par tous.

Ce schéma directeur permettra de définir les objectifs voulus pour le SI, de prioriser les actions à entreprendre, de définir un plan d'action, les acteurs concernés et d'y associer un calendrier. Eu égard au retard pris, il serait aussi souhaitable que l'ICT puisse se rapprocher d'autres établissements universitaires afin de capitaliser sur leurs expériences en vue d'accélérer le processus.

Enfin, dans la continuité de l'effort et de l'orientation retenue actuellement, la mise en place d'un comité de pilotage du système d'information garantirait le maintien de la cohésion et des orientations retenues en matière de SI, pour une meilleure diffusion au sein de l'établissement.



# Conclusion

L'ICT, petit établissement dynamique, est aujourd'hui dans une phase de transition, dans un cadre contraint financièrement, tant sur le plan de l'organisation de sa gouvernance que du développement de son offre de formation. Le chantier est important et conduit à mettre en place une méthode de travail qui permet de prioriser les actions à poursuivre. Les premières décisions organisationnelles doivent lui permettre d'accéder à terme aux standards académiques. Mais le choix stratégique reste encore ouvert entre un développement un peu généraliste et insuffisamment maîtrisé et l'affirmation d'une singularité qui conduirait au décloisonnement entre secteurs profane et ecclésiastique. De la même manière, la mise en œuvre de compétences spécifiques autour de thématiques fortes et communes non exploitées par d'autres institutions permettrait de consolider le positionnement de l'ICT en tant qu'acteur académique à part entière. Le positionnement autour de l'éthique semble un terreau fertile.

## I – Les points forts

- Une volonté de réforme partagée de la gouvernance autour d'une équipe resserrée et dynamique et de la mise en place d'instances académiques
- Un accompagnement personnalisé des étudiants durant leur passage à l'ICT, tant sur le plan pédagogique que sur la construction de leur projet
- Des niches thématiques et disciplinaires sur lesquelles l'ICT est déjà positionné et qui peuvent singulariser positivement sa recherche
- Une bonne localisation au centre de la ville

## II – Les points faibles

- Une vision stratégique insuffisante tant en formation qu'en recherche
- Un partenariat insuffisant avec les universités publiques
- Un cloisonnement entre les filières canoniques et profanes accentué par l'organisation, qui prive l'établissement d'un positionnement réellement distinctif
- Une masse subcritique d'enseignants-chercheurs dans tous les domaines qui fragilise l'encadrement et freine la recherche
- Un budget faible et un financement fragile

## III – Les recommandations

- Se doter d'outils de pilotage et de suivi, dans les domaines tant pédagogiques que financiers
- Mettre en place un comité d'orientation stratégique, constitué de membres extérieurs à l'ICT (milieux professionnels et universitaires), qui permettra d'aider l'établissement à prioriser les actions et l'accompagner dans une nécessaire stratégie d'ouverture
- Construire une politique de formations moins opportuniste et plus structurée et associer les partenaires, en particulier les milieux économiques, à son pilotage opérationnel en mettant en place des conseils de perfectionnement
- Donner à la bibliothèque une véritable dimension universitaire dotée d'une politique d'achat correspondant aux besoins de l'établissement
- Poursuivre et amplifier le mouvement de structuration de la recherche en regroupant, autour de thèmes transversaux et différenciants pour l'Institut, les équipes actuelles dans un nombre plus réduit de structures identifiables



# Liste des sigles

## A

AFISFEC	Association nationale des Formateurs en Instituts Supérieurs de Formation de l'Enseignement Catholique
ATLA	<i>Access To Learning Award</i> (Accès à l'apprentissage)
AVEPRO	Agence du Saint Siège pour l'Evaluation et la Promotion de la Qualité dans les Universités et les Facultés Ecclésiastiques

## B

BAIP	Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle
BDE	Bureau des élèves

## C

CE	Conseil des Études
CFVU	Commission de la Formation et de la Vie Universitaire
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
COMUE	Communauté d'Universités et d'Établissements
CPN	Commission Paritaire Nationale

## D

DU	Diplôme d'Université
----	----------------------

## E

EC	Enseignant-Chercheur
ENT	Espace Numérique de Travail
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESPE	Écoles Supérieures du Professorat et de l'Éducation
ESQESE	École Supérieure pour la Qualité, l'Environnement, la Sécurité et la santé en Entreprise
ETP	Équivalent Temps Plein

## F

FIUC	Fédération Internationale des Universités Catholiques
FLE	Français Langue Etrangère
FOAD	Formation Ouverte et à Distance
FUCE	Fédération des Universités Catholiques d'Europe et du Liban

## G

GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
------	---

## H

HAL	Hyper Articles en Ligne
HCERES	Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

## I

ICT	Institut Catholique de Toulouse
IERP	Institut d'Études Religieuses et Pastorales
IMS	Institut de Musique Sacrée
ISCAM	Institut Supérieur pour la Communication, l'Audiovisuel et le Multimédia



ISFEC Institut Supérieur de Formation de l'Enseignement Catholique  
 ISFP Institut Supérieur de Formation Pédagogique  
 ISTR Institut de Sciences et de Théologie des Religions  
 IUCLF Institut Universitaire de Langue et de Culture Française

## L

L (LMD) Licence  
 LEA Langues Etrangères Appliquées  
 LLSH Lettres, Langues et Sciences Humaines  
 LMD Licence-Master-Doctorat

## M

M (LMD) Master  
 MEEF Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation

## P

PRAG Professeur Agrégé

## Q

QSE Qualité Sécurité Environnement

## R

RENASUP Réseau national d'enseignement supérieur privé  
 RH Ressources Humaines  
 RNCP Répertoire National des Certifications Professionnelles  
 RSE Responsabilité Sociale de l'Entreprise

## S

SI Système d'Information  
 SUDOC Système Universitaire de Documentation  
 SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

## T

TICE Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement  
 TWB *Toulouse White Biotechnology*

## U

UDESCA Union des Établissements Supérieurs Catholiques  
 UE Unité d'Enseignement

## V

VAE Validation des Acquis de l'Expérience  
 VAP Validation des Acquis Professionnels

# Observations du recteur



INSTITUT  
CATHOLIQUE  
DE TOULOUSE



*Le Recteur*

N/ Réf. : LTS/JC/14\_15\_0124

Toulouse, le 23 juin 2015

Objet : réponse de l'ICT à la version définitive du rapport d'évaluation de l'HCERES

L'Institut Catholique de Toulouse salue la forte implication du comité d'évaluation et sa volonté d'inscrire sa compréhension de l'établissement dans son histoire récente, suite à d'importantes difficultés économiques en 2004. L'équipe de direction a été renouvelée en 2013 lors du changement de recteur. Après la phase de fort et urgent développement de l'ICT dans son secteur profane (2004-2013), l'ICT est désormais entré dans une phase de consolidation et d'amélioration de l'existant, ce qui conduit à une maîtrise accrue d'un développement à mieux structurer stratégiquement et à une concentration des opérations immobilières, après la réhabilitation de son patrimoine historique, sur les indispensables mises aux normes de sécurité et d'accessibilité. La gouvernance actuelle vise aussi à développer la subsidiarité et la collégialité de l'ensemble du personnel, enseignant et administratif.

La distinction entre le rôle de chancelier, assurée par l'archevêque de Toulouse, et celle de président du conseil d'administration est désormais effective, avec l'élection du Général Thierry Cambournac comme nouveau président. L'interrogation sur le rôle et l'organisation du conseil d'administration est compréhensible, en raison du caractère associatif bien différent de celui de l'université publique. Cette place n'est toutefois pas minime, car ce conseil exerce un rôle en matière non seulement de gestion mais de stratégie (les deux étant liées) et de contrôle. Il bénéficiera en outre de la mise en place d'un comité d'orientation stratégique, très opportunément recommandé par le comité des experts, suggestion que l'ICT entend bien mettre en œuvre dès la rentrée 2015-2016.

L'ICT voit bien l'opportunité d'apporter un facteur différenciant par rapport aux universités publiques, mais il lui faut en même temps entrer dans le champ d'accréditation de celles-ci pour espérer établir des conventions. Nombre de ses étudiants continuent leur parcours dans ces universités, ce qui montre qu'ils ne les boudent pas mais trouvent des avantages ou des préférences pour la structure, plus petite, de l'ICT au début de leurs études supérieures (ce qui n'exclut pas non plus qu'ils y persévèrent, en plus petit nombre, en masters).

L'ICT entend positivement l'invitation à valoriser « quelques pépites qu'il recèle » (p. 7), au nombre desquelles l'éthique, et, de son point de vue, l'inscription du religieux dans la société (laïcité, liberté religieuse, dialogue inter-religieux).

L'ICT apprécie le jugement positif porté sur son organigramme, notamment la répartition des rôles entre les deux vice-recteurs. Il reçoit aussi volontiers l'approbation d'une évolution vers une structuration facultaire plutôt que par pôle.

Le comité des experts souligne les difficultés que l'ICT rencontre en matière de conventions avec les universités publiques. Elles sont réelles mais ne doivent cependant pas être majorées. Des trois universités toulousaines, l'une d'elles – l'Université Toulouse Capitole – accepte volontiers les conventions : le cadre du partenariat ne cesse de s'élargir d'année en année et une association entre les deux établissements est en préparation afin de permettre ainsi un lien médiat entre l'ICT et la COMUE (Université fédérale Toulouse Midi Pyrénées) par le biais d'un de ses membres fondateurs.

*Etablissement privé d'Enseignement Supérieur et de Recherche reconnu d'utilité publique*

Pour le moment les demandes de convention avec l'Université Jean Jaurès sont restées lettre morte mais l'ICT reste disponible et désireux de créer des liens. Quant à l'Université Paul Sabatier, son domaine propre, les sciences, n'est pas matière à des conventions car l'ICT n'a pas pour l'instant de formations dans ce champ. Le comité semble inviter l'ICT à chercher des conventions ailleurs que dans l'académie de Toulouse. C'est ce qui est en cours pour le Master MEEF. L'ICT n'exclut donc pas cette perspective en cas de blocage persistant mais privilégie l'inscription dans la politique de site, qui est une volonté ministérielle. Du reste, les universités d'autres académies qui ont été approchées sont réticentes à passer outre les positions universitaires locales. Depuis la visite du comité d'experts une convention a par ailleurs été signée, relativement au master psychologie de la santé, entre l'ICT et l'IUCT-O (Institut Universitaire du Cancer de Toulouse – Oncopôle), en matière d'enseignants, de recherche et de stages pour les étudiants.

L'ICT note avec satisfaction que son récent effort de relations avec les entreprises, par un nouveau service dédié, est loué et entend bien poursuivre en ce sens, par une montée en puissance progressive d'ici la prochaine évaluation.

De même l'ICT est heureux d'être reconnu et encouragé dans la valorisation de son patrimoine, en lien avec son activité culturelle et artistique. C'est un élément de complémentarité par rapport aux divers établissements toulousains mais aussi au sein de la fédération des Instituts Catholiques de France (UDESCA).

Les remarques du comité sur les améliorations souhaitables en matière de communication sont intéressantes. Depuis la visite des experts plusieurs d'entre elles ont déjà été réalisées : nomination d'une directrice de la communication et d'une équipe transverse, mise en place d'adresses électroniques communes et identifiables à l'établissement.

La toute jeune mission qualité n'a naturellement pas encore eu le temps de porter tous ses fruits mais l'ICT retient qu'une politique volontariste a été initiée en la matière, même si elle doit encore se concrétiser de manière plus visible. Le fait que l'ICT dépende de deux agences européennes de plein droit, HCERES et AVEPRO, peut présenter certains inconvénients mais peut aussi être stimulant. De toutes façons, il ne s'agit pas d'un choix de l'établissement mais d'une nécessité et ce n'est à aucune d'elles mais à l'ENQA de veiller à l'homogénéité de la déclinaison par les différentes agences des mêmes standards.

L'ICT a conscience de l'opportunité d'une continuité entre ses licences et ses masters et entend le prendre en compte dans sa stratégie de développement. Il se félicite des facteurs de succès reconnus : suivi des étudiants, effectifs réduits, taux de réussite élevé, innovation pédagogique. Il a conscience de l'importance d'accroître le nombre d'enseignants et plus encore d'enseignants-chercheurs titulaires mais entend bien la mise en garde simultanée de maîtriser soigneusement l'accroissement de la masse salariale et de préserver un équilibre économique d'autant plus difficilement trouvé que la dotation de l'Etat qui était censée suivre la progression des effectifs a baissé de manière drastique de 20 % en 2 ans. Le nécessaire recrutement des enseignants-chercheurs à même d'accompagner pédagogiquement les formations ne pourra donc être que progressif et très ciblé.

Le jugement du comité sur la concurrence du master MEEF avec les universités publiques suscite quelque étonnement : la situation est identique pour les autres instituts catholiques qui obtiennent pourtant des conventions. Qui plus est, au niveau national une convention a été signée à l'automne 2014 entre le MENESR, l'UDESCA, l'UNISFEC et FORMIRIS sur le financement par l'État de la formation initiale des maîtres de l'enseignement catholique.



Il est donc bien clair de la part du ministère de tutelle qu'il est légitime que les Instituts Catholiques pourvoient par des masters MEEF à la formation des maîtres de l'enseignement catholique dans la conformité au caractère propre reconnu et inscrit dans la loi Debré. On ne saurait donc présenter ces masters MEEF de l'ICT comme concurrents en soi de ceux des universités publiques. En revanche, s'il y avait tel ou tel aspect secondaire qui s'avérerait concurrentiel l'ICT ne manquerait pas de le prendre en compte et de s'ajuster dans le sens d'une vraie complémentarité.

L'ICT note la prise en compte du travail de restructuration de la recherche, passant par la réduction de ses équipes de manière à avoir dans chacune d'elles un nombre suffisamment significatif d'enseignants-chercheurs titulaires de l'ICT, en plus des chercheurs associés. Cette nouvelle organisation est en voie d'aboutissement et permettra, malgré un nombre, malheureusement contraint pour raisons économiques, d'enseignants-chercheurs d'arriver à la masse critique nécessaire par réunion des entités qui n'étaient pas suffisamment viables. L'ICT se propose de présenter ensuite, dès que ce sera possible, son unique équipe de recherche, tripolaire, le CERES (Culture, Ethique, Religions et Société), à une reconnaissance par le MENESR.


La remarque sur la prétendue « scission » entre les étudiants du site de la rue de la Fonderie et celui de la Place du Parlement demande à être pour le moins nuancée. Nombre d'étudiants de droit ont cours à la place du Parlement, où se déroulent les enseignements de théologie. Ce site accueille aussi les étudiants de l'ESQESE, qui n'appartient en rien au secteur religieux. Enfin, la bibliothèque et le restaurant universitaires constituent des lieux de rassemblement ; les associations étudiantes et une activité comme la Journée des sports donnent aussi l'occasion d'échanges non négligeables. L'ICT accueille par ailleurs volontiers l'invitation à encourager ses associations étudiantes à renforcer leurs contacts avec celles de l'académie.

La participation des étudiants à la vie institutionnelle n'est pas absente mais demande sans doute à être accrue. Outre le conseil d'établissement et le conseil de la vie universitaire, ils sont présents aussi dans la commission des bourses et le seront dans le conseil académique qui sera mis en place à la rentrée 2015-2016.

Les remarques relatives aux relations internationales, pour fondées qu'elles soient, ne rendent pas suffisamment justice au dynamisme croissant de ce secteur, même s'il demande probablement une meilleure structuration de sa stratégie. L'ouverture récente à la Chine, par 4 conventions actives, apparaît par exemple très prometteuse. L'ICT retient toutefois l'invitation à un effort en direction des pays anglophones et en direction d'une mobilité sortante accrue des étudiants.

L'ICT partage les préoccupations du comité sur les fragilités économiques et la nécessité d'une anticipation et d'une programmation pluriannuelle et s'emploie à y pourvoir.

Il souscrit enfin pleinement à toutes et chacune des recommandations finales du comité, qu'il remercie pour son important travail, pour ses encouragements, ses alertes et ses éclairages précieux.



Luc-Thomas Somme



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut Catholique de Toulouse a eu lieu du 24 au 26 février 2015. Le comité d'évaluation était présidé par **Geneviève GOURDET**, professeure émérite en droit privé, université de Nice Sophia Antipolis, ancienne présidente.

## Ont participé à l'évaluation :

- **Christophe BOUJON**, maître de conférences en psychologie à l'université d'Angers, ancien directeur du SUIO-IP et ancien président de la Conférence universitaire en réseau des responsables de l'orientation et de l'insertion des étudiants (Courroie)

- **Anne CHANUT**, directrice de la formation à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Grand Lille

- **Michel DENEKEN**, professeur des universités en théologie, 1er vice-président de l'université de Strasbourg

- **Laurence ROSIER**, professeure de linguistique française, conseillère pour la qualité auprès du recteur et du président, université libre de Bruxelles (Belgique)

- **Gwenaëlle VERSCHEURE**, directrice générale des services de l'École Normale Supérieure de Cachan

- **Maurane VIOLET**, étudiante en Master de communication politique et publique en France et en Europe, université de Paris Est Créteil, chargée de mission culture au sein du bureau national de la FAGE

**Christine POIRIER**, déléguée scientifique, et **Vincent COSSON** et **Camille HERFRAY**, chargés de projet, représentaient le HCERES.

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

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