



**HAL**  
open science

## Institut catholique de Rennes - ICR

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut catholique de Rennes - ICR. 2018. hceres-02026152

**HAL Id: hceres-02026152**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026152>**

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 Rennes

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 05/03/2018

# HCERES

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

Établissements

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

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

Dominique Viriot-Barrial, présidente du  
comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "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

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Un positionnement stratégique à redéfinir en partant de missions bien identifiées et potentiellement réalisables	7
II – Une politique de partenariats à développer et institutionnaliser	7
1 ● Une politique de partenariats académiques à renforcer	7
2 ● Une politique de partenariats socio-économiques à dynamiser	8
III – Une gouvernance et une organisation interne à décomplexifier et rationaliser	8
1 ● Une gouvernance éloignée des acteurs de l'institut	8
2 ● La rationalisation de l'organisation interne	9
IV – Une communication externe volontaire et une communication interne essentiellement informelle.	9
1 ● Une communication externe réorientée dans un cadre plus territorial	9
2 ● Une communication interne à développer	10
La recherche et la formation	11
I – Un projet de politique de recherche à redimensionner aux contraintes humaines et matérielles de l'établissement	11
II – Politique de formation initiale et continue : une stratégie d'avenir à construire	12
1 ● Une offre attractive mais confrontée à des contraintes complexes	12
2 ● Une pédagogie d'accompagnement traditionnelle, attractive et reconnue par les étudiants.	12
3 ● Une stratégie pédagogique manquant de cohérence due à l'absence d'une réelle politique coordonnée et de suivi dans le cadre des formations.	13
4 ● Une formation continue actuellement réduite exclusivement aux masters du Cnam et devant se développer	15
III – L'absence de lien entre recherche et formation	15
IV – La documentation : une politique documentaire à systématiser en soutien aux missions de l'établissement	15
La réussite des étudiants	17
I – Les parcours de l'étudiant de l'orientation à l'insertion professionnelle	17
1 ● Un accompagnement individualisé systématique des étudiants	17
2 ● La préparation de l'insertion professionnelle : des marges de progrès importantes	18
II – La vie étudiante	18
1 ● Un cadre de vie agréable et propice à la réussite	18
2 ● Une représentation des étudiants à parfaire	18
3 ● Un tissu associatif en plein développement	19

Les relations européennes et internationales	20
I - Les relations internationales en matière de formation, un effort à soutenir et amplifier	20
II - Les relations européennes en matière de recherche, une dimension servie par les axes de recherche mais à concrétiser	21
Le pilotage	22
I – Une prospective pluriannuelle et un dialogue de gestion à renforcer	22
II – Une politique de qualité à construire	22
III – Les grandes fonctions de pilotage : une marge importante de progression	22
1 ● Un pilotage des ressources humaines et un dialogue social à renforcer	22
2 ● Un manque de maîtrise des outils d'analyse financière et un budget ne permettant pas d'asseoir une stratégie raisonnable	23
3 ● Un manque de cohérence des systèmes d'information	24
4 ● Une politique logistique et immobilière audacieuse mettant en danger l'équilibre financier de l'institut	24
Conclusion	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation

Fondé en 1989 sous forme d'association loi 1901, l'Institut catholique de Rennes (ICR), établissement d'enseignement supérieur privé, se donne pour mission la formation des enseignants pour l'enseignement catholique, des cadres administratifs des établissements et des entreprises<sup>3</sup>. Sous contrat avec l'État depuis 2010, il est actuellement candidat à la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig<sup>4</sup>).

L'ICR s'inscrit dans le panorama de l'enseignement supérieur de l'académie de Rennes. Cette dernière est caractérisée par de très bons taux de réussite au baccalauréat (91,6 % en 2014). Paradoxalement, la poursuite d'études dans l'enseignement supérieur des bacheliers bretons reste un peu plus faible que celle observée au niveau national (71,9 % ; France : 72,1 % en 2013)<sup>5</sup>. La métropole de Rennes qui regroupe une quarantaine de communes (426 502 habitants en 2013<sup>6</sup>) accueille à elle seule plus de la moitié des effectifs étudiants de la région Bretagne.

Dans cet environnement territorial, l'ICR est implanté depuis 1993 sur le campus de Ker Lann à Bruz en proche périphérie de Rennes. Sur ce campus cohabitent plusieurs établissements d'enseignement supérieur privé, dont l'école catholique des arts et métiers (Ecam Rennes Louis de Broglie), l'école des métiers de l'environnement (EME), l'école des avocats du grand ouest (Edago), ainsi que des établissements d'enseignement supérieur public tels que l'école normale supérieure (ENS) Rennes ou encore l'école nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensaï)<sup>7</sup>.

Après avoir été hébergé sur le campus par l'Ecam, l'ICR s'est installé en 2013 dans un nouveau bâtiment<sup>8</sup> de 3 780 m<sup>2</sup>, dont il est propriétaire<sup>9</sup>.

À la rentrée 2016, l'établissement accueille 585 étudiants dont 137 boursiers, nombre en progression sur les trois dernières années<sup>10</sup>, dont 94 % en licence sous le régime du jury rectoral<sup>11</sup>, dans cinq départements (droit, histoire et sciences politiques, lettres et communication, administration économique et sociale - AES, anglais). Son offre de formation intègre aussi trois formations en convention avec le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) qui délivre en son nom les diplômes : une licence professionnelle « technicien de l'information médicale » (TIM) et deux masters : droit, économie, gestion (mention management, droit de la santé, spécialité gestion des services de santé et mention aménagement du territoire). Il est à préciser que la provenance géographique des étudiants de l'ICR est le grand Ouest à 95%.

En termes de partenariats académiques, il est membre de l'union des nouvelles facultés libres (UNFL) qui fédère six établissements d'enseignement supérieur privé<sup>12</sup>. L'ICR ne fait pas partie de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Bretagne-Loire (UBL) qui regroupe 27 établissements de Bretagne et des Pays de la Loire (sept universités, 15 écoles, quatre organismes de recherche et une agence d'expertise). Il a sollicité le statut de partenaire associé.

<sup>3</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 4.

<sup>4</sup> Introduite à l'article L 732-1 du code de l'éducation, cette qualification, une fois accordée, donne lieu à la signature d'un contrat pluriannuel entre l'État et l'établissement fixant les objectifs stratégiques de l'établissement pour répondre aux priorités nationales.

<sup>5</sup> MESRI - diagnostic territorial stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater) région Bretagne, octobre 2016. Données au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

<sup>6</sup> Insee - population de Rennes Métropole au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

<sup>7</sup> RAE, p. 2.

<sup>8</sup> Données patrimoine immobilier fournies par l'établissement.

<sup>9</sup> RAE, p. 55.

<sup>10</sup> Données de caractérisation relatives aux étudiants fournies par l'établissement.

<sup>11</sup> Les jurys rectoraux sont mis en place pour la délivrance de diplômes nationaux aux étudiants d'établissements d'enseignement supérieur privés n'ayant pas conclu de convention avec un établissement d'enseignement supérieur public.

<sup>12</sup> Outre l'ICR sont membres de l'UNFL : l'Institut d'enseignement supérieur et de formation professionnelle (Ircm - Angers), l'Institut catholique d'études supérieures (Ices - La Roche-sur-Yon), l'IPC - facultés libres de philosophie et de psychologie (Paris), la Faculté libre de droit, d'économie et de gestion (Faco - Paris), la Faculté libre d'études politiques et en économie solidaire (Flepes - Bourg-la-Reine et Montpellier).

Par ailleurs, l'ICR a la volonté de développer une politique en matière de recherche en particulier à travers d'actions (colloques, séminaires, publications et travaux) envisagées dans des champs interdisciplinaires sur une thématique large, axée sur la religion et la laïcité, l'humanisme et la spiritualité<sup>13</sup>. Les axes de recherche développés par les enseignants permanents concernent pour l'essentiel les sujets de leur thèse de doctorat<sup>14</sup>.

La gouvernance de l'ICR est concentrée sur un conseil d'administration (CA) de neuf personnes, présidé par l'évêque de Rennes. Il est composé de membres de la société civile et de représentants de l'enseignement catholique<sup>15</sup>.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) fait état de 148 salariés dont 20 permanents (huit enseignants chercheurs et 12 administratifs) représentant 13,27 équivalents temps plein (ETP) et de 128 non-permanents (127 vacataires enseignants et un administratif) représentant 20,25 ETP. 66 enseignants sont titulaires d'un doctorat soit 10,19 ETP dont 8 HDR (habilitation à diriger des recherches) pour un équivalent de 0,26 ETP.

Le budget annuel de l'établissement, incluant 250 k€ de subvention de l'État (subvention en diminution ces dernières années<sup>16</sup>), présente un résultat net négatif de -912 276 € pour l'exercice 2015/2016<sup>17</sup>.

Pour cette évaluation, le comité a privilégié l'analyse des aspects qui lui permettaient de répondre aux interrogations de l'ICR, à savoir la gouvernance (structuration et processus décisionnels dans les différents domaines d'action de l'établissement); le positionnement et les partenariats de l'établissement, notamment internationaux; le pilotage et la gestion prévisionnelle dans une optique de soutenabilité des projets; la stratégie de formation initiale et continue en particulier pour l'insertion professionnelle; l'internationalisation des formations et les moyens d'évaluation mis en œuvre et enfin la politique de recherche (organisation, objectifs poursuivis et moyens alloués).

---

<sup>13</sup> RAE, p. 4.

<sup>14</sup> RAE, p. 32.

<sup>15</sup> RAE, p. 10.

<sup>16</sup> Tableau de bord budgétaire et financier fourni par l'établissement.

<sup>17</sup> Annexes RAE p. 223.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Un positionnement stratégique à redéfinir en partant de missions bien identifiées et potentiellement réalisables

Les missions de l'ICR sont définies de manière inégale dans le rapport d'autoévaluation. La première mission, si ce n'est l'essentielle, est axée sur la formation mais elle est présentée d'une manière très étroite puisque l'ICR réduit paradoxalement sa mission à la formation des futurs enseignants pour l'enseignement catholique et des cadres administratifs des établissements et des entreprises, alors que les échanges ont montré une véritable volonté de construire un projet d'études et de formation professionnelle beaucoup plus large. Cette mission essentielle s'appuie sur l'existence d'un cadre privilégiant le suivi personnalisé des étudiants. L'ICR met en avant aussi la professionnalisation des formations que le comité recommande de redéfinir avec précision. Cette première mission se juxtapose avec une seconde mission axée sur le développement d'une formation humaine intégrale. Cependant, cette mission n'est pas spécifiquement bien définie car elle est simplement présentée comme une démarche de maturation de l'ensemble de la personne par une pédagogie de proximité, plaçant l'étudiant au centre des préoccupations. L'ICR insiste sur le potentiel d'une formation aux humanités pour préparer aux fonctions en entreprise, sans pour autant détailler le processus. Si cette mission est présentée par l'ICR comme marquant une identité forte, elle apparaît comme secondaire pour les étudiants et les personnels qui valorisent plus le cadre propice à l'étude. La troisième mission présentée est la recherche, mission pour l'instant hypothétique ou du moins embryonnaire puisqu'elle ne peut être assurée à l'heure actuelle ni par les enseignants permanents qui n'ont pas de temps de travail dédié à la recherche, ni par les enseignants vacataires qui sont éventuellement rattachés à leur propre unité de recherche. On ne pourrait pour autant faire grief à un établissement de cette taille de ne pouvoir assurer la mission recherche au même niveau qu'un établissement d'enseignement et de recherche traditionnel.

Pour ces missions, l'ICR présente un document<sup>18</sup> définissant quatre orientations fondamentales déclinées en 13 axes stratégiques dont on s'interroge pour savoir s'il est le fruit d'une réelle concertation avec tous les acteurs de l'institut. Les deux premières orientations visent classiquement le développement de la formation académique (auquel l'ICR associe la recherche) et le renforcement d'une formation humaine intégrale. La troisième met en avant la consolidation de la démarche d'amélioration qui devrait reposer sur une véritable politique de qualité. Or, la mise en place de cette dernière est jusqu'à présent au stade embryonnaire tant en termes d'évaluation des formations, que de prévisibilité financière. Enfin, une quatrième orientation vise le développement du rayonnement de l'ICR. Cette orientation n'est pas clairement définie. Ce fait est fortement lié aux difficultés de l'ICR à nouer des partenariats académiques et professionnels tant au niveau local que national ou encore international.

Ainsi cette juxtaposition d'orientations fondamentales et d'axes stratégiques ne permet pas de saisir une stratégie clairement affirmée de l'ICR, que ce soit dans son positionnement interne ou dans son positionnement externe. Le comité recommande de recentrer les missions sur des objectifs raisonnablement fixés que l'ICR viserait à remplir de manière très dynamique et consciencieuse en prenant en compte la réalité des moyens disponibles, tant humains que financiers. L'objectif de l'ICR tel qu'il est ressorti lors des entretiens, est aussi de rendre plus viables et réalisables les orientations en réfléchissant de manière rationnelle au rayonnement qu'il entend privilégier sur l'aspect plus local tout en amorçant quelques actions internationales concrètes.

## II – Une politique de partenariats à développer et institutionnaliser

### 1 ● Une politique de partenariats académiques à renforcer

L'ICR met en avant dans son rapport d'autoévaluation de nombreux partenariats académiques tant avec les établissements d'enseignement supérieur qu'avec un ensemble de structures liées à l'enseignement catholique. Pour autant, le comité s'interroge sur la réalité et la force de ces partenariats, sur leur effectivité et leur cohérence.

Concernant les partenariats académiques publics, le partenariat le plus avancé est établi avec le Cnam, qui porte trois formations dans l'établissement. En particulier, les deux seules formations de masters proposées par l'ICR sont rendues possibles par ce partenariat. Cependant, ces cursus apparaissent en réalité comme des formations délocalisées du Cnam puisque l'ICR n'est véritablement impliqué ni en termes de recrutement d'étudiants ou d'enseignants-chercheurs (EC), ni en termes de définition des programmes ou de jury de diplôme. Ce dernier n'est

<sup>18</sup> Axes stratégiques de développement 2016-2020.

d'ailleurs délivré qu'avec la référence du Cnam. Le comité s'interroge alors sur la fonction de ce partenariat dans la stratégie de construction de l'offre de formation de l'établissement.

L'ICR semble entretenir des rapports complexes avec les autres universités du site. Si de nombreux accords ont été recherchés dans le cadre d'une stratégie de collaboration, à priori aucun ne s'est concrétisé, ce qui constitue un frein sérieux au développement de l'enseignement mais aussi de la recherche.

La volonté affichée de développer les liens avec la Comue UBL en optant pour le statut d'associé pourrait permettre de faciliter à la fois le développement de collaborations en termes de formation mais aussi de recherche. Le processus semble être enclenché et revendiqué par les partenaires universitaires dans une optique de normalisation des rapports. Le comité encourage cette solution, tout en étant conscient que la place de l'ICR au sein de la Comue peut être difficile à trouver dans un premier temps.

Concernant les partenariats académiques privés, les partenariats évoqués avec certains établissements ne se traduisent dans les faits que de manière plutôt informelle, comme avec l'Ecole supérieure de commerce (ESC) Bretagne Brest, dont la contribution à la préparation au concours Passerelle est notable en licence, mais aussi à priori avec l'Ecamm Rennes. De même, l'ICR présente un certain nombre de démarches en apparence dynamiques avec des institutions de type associatives comme l'union des nouvelles facultés libres, l'association européenne des facultés libres (AEFLIB) ou encore l'Icusta (*International Council of Universities of Saint Thomas Aquinas*). Cependant l'intérêt de ces partenariats se traduit plus par l'existence de plateformes d'échanges dont l'apport réel, en termes de formation ou de recherche, n'apparaît clairement ni au stade national ni international. Cela peut aussi s'expliquer par la diversité notable du poids et de la structure des établissements dans ces types de plateformes. On peut regretter en revanche un manque d'intégration dans le réseau des autres instituts catholiques, en particulier avec des instituts catholiques qui sont proches territorialement, comme l'Institut catholique d'études supérieures (Ices). Sans doute, les relations, au vu de l'hétérogénéité des instituts, restent très complexes. Enfin, le comité recommande de développer les rapports entre l'ICR et les instituts à vocation professionnalisante, comme l'école des avocats du grand ouest, rapports qui restent actuellement très ténus, ce qui est d'autant plus regrettable, alors qu'une telle coopération présenterait une réelle opportunité dans l'optique de préparation à l'insertion dans une voie professionnelle pour un établissement, dont le droit est une des formations les plus importantes.

## 2 ● Une politique de partenariats socio-économiques à dynamiser

Les partenariats avec le monde socio-économique restent à développer et concernent essentiellement une spécialité du master en gestion de la santé. Si le RAE cite le groupe Vivalto Santé ou le centre hospitalo-universitaire (CHU) de Bretagne, le comité invite l'ICR à bien identifier les besoins de partenariats en termes de formation initiale ou continue (sous forme de terrains de stages, d'échanges de formateurs) et donc obligatoirement à diversifier les terrains professionnels surtout dans une optique d'ouverture de nouvelles formations et de soutien professionnel aux formations. Il n'existe aucun partenariat avec les collectivités territoriales ce qui est à déplorer au vu de l'investissement de ces dernières dans l'établissement d'un schéma directeur régional de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## III – Une gouvernance et une organisation interne à décomplexifier et rationaliser

### 1 ● Une gouvernance éloignée des acteurs de l'institut

L'organisation de la gouvernance est évidemment marquée par le statut spécifique de l'ICR lié à sa qualité d'association, qui diffère de celle d'un établissement d'enseignement supérieur traditionnel. Elle apparaît se décomposer entre un conseil d'administration et une assemblée générale dont la différenciation n'est pas aisée. Ces instances de gouvernance sont complétées par des instances de pilotage, représentatives ou consultatives<sup>19</sup>.

L'organisation de la gouvernance met en avant une structure générale de type pyramidale qui marque une potentielle rupture entre d'une part le CA et d'autre part les autres instances ou personnels de l'institut. Le vice-président et les membres du CA, dont le dévouement et la connaissance de l'institut sont certains au vu de la vingtaine d'années passées en son sein, sont potentiellement assez éloignés des autres acteurs et de la vie de l'institut. Le seul maillon institutionnel qui lie l'instance décisionnaire du CA et les autres instances est la direction de l'institut qui, proche du personnel et des étudiants, joue ce rôle aussi pleinement que possible. Pour autant l'ensemble du processus de prise de décision, de l'initiative jusqu'à la décision finale, ne s'inscrit pas dans une logique de véritable dialogue. Cette disjonction induit auprès du personnel des incompréhensions concernant

<sup>19</sup> RAE, p. 10.

certaines décisions, mises en avant lors des entretiens. Sur certains points stratégiques (choix des formations à développer, missions de l'institut, développement d'une activité de recherche), le CA et les acteurs de la vie de l'établissement semblent avoir des diagnostics et des options divergentes. Un progrès réel s'est matérialisé dans la création récente de certaines instances qui ont permis de renforcer la démocratie interne en favorisant une représentation des personnels administratifs, enseignants permanents et étudiants comme la création du conseil d'école<sup>20</sup>, instance représentative, ou encore le comité des services, instance consultative, mais cette avancée est encore insuffisante, en particulier eu égard à la représentation des enseignants vacataires. Le comité recommande cependant de définir avec précision les modes de participation qui doivent favoriser l'élection plus que la désignation.

Le comité recommande aussi de renforcer le dialogue social, en augmentant les liens entre le CA et les autres acteurs. Il conviendrait entre autres, d'élargir la composition du CA en incluant dans les membres des représentants des personnels enseignants et administratifs mais aussi des étudiants. Si les statuts de l'association ne permettent pas de les inclure comme membres, le comité préconise dans une optique minimaliste et dans l'attente de réflexion sur les changements de mode de fonctionnement, de les prévoir comme personnalités invitées mais aussi de proposer aux acteurs de l'institut de pouvoir exprimer leur point de vue sur des thématiques particulières afin de renforcer par là-même les échanges. De la même manière, il encourage aussi à instaurer, en particulier au sein des instances décisionnelles, un mode de « désignation et de fonctionnement » assurant une plus grande transparence. Même si l'ICR fonctionne selon un modèle associatif, cette transparence s'impose à une institution s'inscrivant dans le monde de l'enseignement supérieur. De même, il conviendra de veiller, au fur et à mesure du développement des partenariats, à renforcer leur présence dans les instances représentatives afin qu'ils participent de manière effective à la prise de décision en particulier dans le cadre de la réflexion pédagogique et d'insertion professionnelle. On peut aussi regretter l'absence de tout représentant des collectivités territoriales. L'ensemble de ces pistes est pour l'instant totalement absent des axes stratégiques.

## 2 ● La rationalisation de l'organisation interne

L'organisation interne, assez complexe, repose sur des instances nombreuses pour un établissement de cette taille. Ces instances sont de création récente (comité de direction, comité des services, conseil d'école, conseil scientifique)<sup>21</sup>, leur rôle dans le processus de prise de décision, de l'initiative réelle à la mise en œuvre, semble relativement confus, sans que l'organigramme n'apporte réellement une clarification. Dans le cadre opérationnel, la structure organisationnelle s'est améliorée par la création, en 2015, d'un comité de direction mais aussi par le recrutement d'un secrétaire général fortement sollicité dont il conviendra cependant de définir avec plus de précision les tâches et la participation aux instances décisionnelles comme le CA. Le comité recommande de renforcer le secrétariat général sur les questions liées à la gestion financière et comptable mais également sur le contrôle de gestion et la soutenabilité des opérations envisagées par l'institut, soutien qui pourrait prendre plusieurs formes telles que le recrutement d'un spécialiste ou le recours à un cabinet conseil. Quant à l'organisation interne, la volonté de l'autonomisation de l'ICR prise par le CA en 2013, en quittant le site de l'Ecarn et en réalisant une opération immobilière qui lui a permis de devenir propriétaire du bâtiment, a altéré la santé financière de l'établissement. Cette fragilité financière engendre une réelle interrogation sur la capacité de l'établissement à mener à bien sa mission d'enseignement et à développer une mission de recherche, encore embryonnaire à ce jour.

En mai 2016, la direction a déposé son dossier de candidature à la qualification d'Eespig par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI). Si l'établissement justifie d'une gestion désintéressée et s'engage sur le caractère non lucratif, il convient que l'ensemble des éléments relatifs au statut et au cadre budgétaire et comptable présentant les règles substantielles de fonctionnement et d'organisation de l'établissement se réalise selon les critères d'une gestion indépendante et repose sur les règles de fonctionnement essentielles d'un établissement d'enseignement supérieur.

## IV – Une communication externe volontaire et une communication interne essentiellement informelle.

### 1 ● Une communication externe réorientée dans un cadre plus territorial

L'affirmation de l'identité est un enjeu majeur pour l'ICR qui propose des formations concurrentes à celles qui existent dans le paysage universitaire régional et qui doivent attirer les étudiants en nombre suffisant pour assurer son fonctionnement. L'ICR en a été conscient dès le début en déposant la marque en 2007<sup>22</sup>. En effet, l'association

<sup>20</sup> Instance décidée en 2016 qui s'est réunie pour la première fois en janvier 2017.

<sup>21</sup> RAE, p. 10.

<sup>22</sup> RAE, p. 3 et annexe II.

Saint Melaine, qui a précédé la création de l'ICR, avait pour objet « la promotion et la gestion de l'enseignement supérieur en général et notamment la formation dispensée par l'institut universitaire St Melaine »<sup>23</sup>.

La communication est un des rares domaines qui dispose d'un ETP et d'un budget propre. La somme allouée au poste de la communication demeure très importante (120 k€ en 2015 et 200 k€ en 2016) au regard d'autres services<sup>24</sup>, malgré une baisse annoncée en 2017 (130 k€)<sup>25</sup>. Elle vise pour l'essentiel à recruter de nouveaux étudiants et à diffuser la bonne renommée de l'établissement.

La communication repose sur une documentation papier de belle qualité<sup>26</sup>. Chaque formation est présentée dans un document séparé, une page commune présentant « La « Catho » de Rennes, une fac à taille humaine », et vantant la petite taille de l'établissement, la qualité de l'encadrement individuel et l'ambiance familiale. On note que chaque parcours de licence est présenté comme une formation à part entière, avec des objectifs professionnels très distincts, comme si ces licences étaient conçues comme des formations professionnalisantes. Les masters « droit et gestion de la santé » et « aménagement du territoire » sont présentés « en convention avec le Cnam »<sup>27</sup>. Il est cependant paradoxal de voir que la fiche concernant la licence d'histoire est illustrée de drapeaux de nombreux pays et annonce préparer - entre autres - aux métiers de la diplomatie quand l'établissement ne peut proposer aucune mobilité internationale<sup>28</sup>. Enfin, qualifier d'universitaire la bibliothèque et dire qu'elle est accessible en continu ne correspond pas aux observations faites pendant la visite<sup>29</sup>.

La communication repose aussi sur le site web, pour lequel l'ICR a eu recours à un prestataire extérieur<sup>30</sup>. Ce site reproduit dans l'ensemble, le contenu de la documentation papier, auquel sont ajoutées des informations ponctuelles. Il n'en existe pas de version anglaise, ce qui est cohérent avec l'absence de politique de recrutement d'étudiants internationaux<sup>31</sup>.

Une partie du budget correspond à la mise en œuvre d'une politique de recrutement, faite de visites aux établissements d'enseignement secondaire, de participations aux salons et de publicités dans la presse ou dans l'espace public. L'établissement a fait part de la décision prise pour l'année courante de renoncer aux publicités à l'échelle nationale au profit d'un recentrement sur l'espace régional (moins de salons nationaux au bénéfice de ceux du grand Ouest, et suppression des encarts dans la presse nationale). La décision paraît plus adaptée à la situation de l'établissement même si, paradoxalement, de tous les étudiants rencontrés pendant la visite, un seul mentionne une visite dans son établissement, tous les autres, y compris les étudiants étrangers, évoquant le bouche-à-oreille provenant d'anciens étudiants de l'ICR.

## 2 ● Une communication interne à développer

Concernant la communication interne, elle apparaît un peu limitée dans un établissement dont la taille favorise les contacts directs et les échanges informels. Si les informations de vie quotidienne sont bien diffusées auprès des étudiants, aucun outil n'existe pour être vecteur de la communication au sein du personnel enseignant et administratif. Il conviendrait néanmoins de mettre en œuvre une véritable plateforme donnant accès aux documents issus des instances plénières et décisionnelles, si la mise en place d'un véritable intranet semble disproportionnée pour un établissement de cette taille.

<sup>23</sup> Journal officiel (JO) 26 juillet 1989, p. 1814 = RAE annexe IV. Objectif maintenu dans la modification des statuts de 2003 : RAE Annexe X.

<sup>24</sup> Pour la seule rubrique Information, publication et relations publiques : 110 k € en 2013-2014 (Annexe XXII, 623) et 130 k€ en 2014-2015 (Annexe XXIII, 623), ce qui ne compte pas les déplacements pour les salons. En entretien, on parle d'un budget de 200 k€ en 2015-2016 baissant à 130 k€ en 2016-2017.

<sup>25</sup> RAE annexe XVI, bilan quadriennal 2013-2016, « objectif 1 : améliorer la lisibilité de l'offre de formation et la pluralité du recrutement ».

<sup>26</sup> RAE Annexe XVIII.

<sup>27</sup> RAE Annexe XIX : convention Cnam-ICR de 2010.

<sup>28</sup> Infra 5.1.

<sup>29</sup> Infra 2.4 Les horaires de la bibliothèque ne sont pas continus.

<sup>30</sup> RAE Annexe XVI, bilan quadriennal 2013-2016.

<sup>31</sup> Voir infra 5.1.

# La recherche et la formation

## I – Un projet de politique de recherche à redimensionner aux contraintes humaines et matérielles de l'établissement

Le rapport d'autoévaluation exprime que l'ICR contribue à la recherche à travers des actions (colloques, séminaires, publications et travaux), d'un haut niveau d'exigence scientifique, menées dans les champs interdisciplinaires sur une thématique large, axée sur la religion et la laïcité, l'humanisme et la spiritualité<sup>32</sup>.

Cette affirmation est partiellement contredite par la création seulement toute récente, en 2016, d'un conseil scientifique composé pour l'ICR du directeur et d'un enseignant, docteur en histoire et directrice du département d'histoire, et de personnalités extérieures plus ou moins liées à l'ICR<sup>33</sup>, couvrant les domaines enseignés à l'institut. Ce conseil ne s'est pas encore réuni, mais le thème retenu - l'Europe - s'il favorise les travaux interdisciplinaires, est trop vaste pour donner une idée des activités qu'il pourra susciter. Le comité note que cette thématique, qui ne correspond pas à celle liée aux humanités, évoquée dans le RAE<sup>34</sup>, a été présentée comme résultant d'un consensus au sein des enseignants de l'institut mais diffère de celle présentée lors des entretiens par les représentants du CA.

Si les compétences en matière de recherche des enseignants permanents de l'ICR sont garanties par leur titre de docteur, l'ampleur des tâches administratives qui leur incombent, ne leur permet pas de mener une activité allant au-delà de la « veille scientifique », même si leur charge d'enseignement est conforme à celle d'enseignants chercheurs dans les établissements publics, soit 192 h/an. L'établissement fait valoir des publications<sup>35</sup> ; il s'agit des travaux de certains membres permanents publiés depuis 2012 et d'une thèse soutenue en 2015. En l'absence d'équipe de recherche, il n'y a pas de règle de signature. Quant à la partie de la recherche relative aux directions de mémoires de masters, il est étonnant de noter la disparité entre la direction de mémoires (19) et la participation aux jurys (0), qui suggère que les enseignants permanents de l'ICR ne sont pas associés aux soutenances de masters Cnam.

L'effort de sensibilisation des étudiants aux événements organisés au sein de l'ICR n'a pas encore porté ses fruits, puisque seuls 5 % des étudiants ont participé à de tels événements, malgré des aménagements d'emploi du temps. Le colloque Léon Bloy organisé en octobre 2017 n'avait pas encore eu lieu au moment de la visite.

Enfin, la volonté de développer la recherche ne peut s'accorder à une politique de documentation dont le montant des dépenses liées à la recherche s'élevait en 2013-2014 à seulement 358 € et à 145 € en 2015-2016<sup>36</sup>.

Il est difficile de voir de quelle manière l'établissement pourrait développer une activité de recherche propre, comme il en a l'ambition. La visite n'a pas permis de comprendre comment l'appartenance à l'UNFL pourrait aider au développement de la recherche scientifique, qui semble être une des missions de cette fédération<sup>37</sup>. Il n'a pas été précisé comment les permanents pouvaient augmenter leur activité de recherche ; en particulier si l'établissement pouvait les décharger d'une partie significative de leurs travaux d'encadrement et d'administration. Ils sont par ailleurs trop peu nombreux pour garantir le dynamisme d'une équipe de recherche pluridisciplinaire. Les vacataires enseignants-chercheurs, même s'ils souhaitaient soutenir l'établissement dans ses ambitions, sont déjà membres d'équipes de recherche qui mobilisent leur activité et leur signature. La recherche de partenariats, envisagée par l'établissement, se heurte à des difficultés dans ce domaine comme dans les autres. Enfin, il convient de noter en particulier la divergence sur les orientations de recherche entre le CA et le conseil scientifique. L'organisation ponctuelle de colloques ou de conférences sur des thèmes variés peut apporter aux étudiants une fenêtre sur le monde de la recherche, mais ne peut se substituer à une activité de recherche à l'échelle de l'établissement.

Dès lors, en l'absence d'activité scientifique propre à l'établissement, la valorisation de la recherche est sans objet. On peut juste préciser que l'ICR met à profit les bâtiments et le site pour organiser des conférences, avec ou sans rapport avec les activités d'enseignement de l'établissement, ce qui contribue sûrement à l'identification de

<sup>32</sup> RAE, p. 4.

<sup>33</sup> RAE 1.1.6 : Abbruzzese (U. Trente, sociologie des religions), Mace (Cnam, géographie de la santé), Pasqua (U. Nice, Philosophie, ancien directeur de l'ICR), Jacques Petit (U. Rennes 1, Droit), Ueltschi (U. Reims, Littérature médiévale, ancienne vacataire à l'ICR), Wolos (Cracovie, Histoire contemporaine).

<sup>34</sup> Entretien ; le thème n'est pas incompatible avec la religion, la laïcité, l'humanisme et la spiritualité.

<sup>35</sup> Bilan du quadriennal, Axe 3, 3,1, 1, p. 9-10: 1 thèse, 2 ouvrages, 8 publications.

<sup>36</sup> Bilan du quadriennal, p. 23.

<sup>37</sup> RAE, 1.1.7.1, p. 13.

l'établissement comme un lieu de culture. La couverture presse du colloque en cours d'organisation pendant la visite témoigne de l'efficacité de cette stratégie<sup>38</sup>.

Le modèle de l'ICR (un très petit nombre d'enseignants permanents cumulant des fonctions de direction et d'enseignement) ne semble guère compatible avec une activité de recherche. Ainsi le comité recommande de se fonder sur la bonne volonté de la direction et des enseignants-chercheurs permanents, qui devraient être fortement associés à cette mission, afin de mener une politique de recherche appropriée à la taille et aux forces de l'établissement, en se centrant sur quelques manifestations ponctuelles et un projet de publication tous les deux ans. Cette politique, même raisonnée, ne pourra prospérer que dans l'hypothèse d'une décharge des obligations administratives pour les enseignants.

## II – Politique de formation initiale et continue : une stratégie d'avenir à construire

### 1 ● Une offre attractive mais confrontée à des contraintes complexes

L'ICR propose une offre de formations composée de cinq licences<sup>39</sup> : droit, AES, histoire, lettres et anglais. Trois de ces licences se déclinent en plusieurs parcours pluridisciplinaires : « licence LLCE<sup>40</sup> spécialité anglais : mention droit et commerce international » et « licence LLCE spécialité anglais : mention droit et relations internationales » ; « licence d'histoire : géographie », « licence d'histoire : histoire de l'art » et « licence d'histoire : science politique » ; ainsi que « licence de lettres et communication », « licence de lettres modernes, parcours enseignement et/ou culture générale » et « licence de lettres modernes, parcours orthophonie ».

Ces parcours représentent une offre riche et attractive, mais leurs dénominations administratives peuvent alimenter la confusion. On ne comprend pas pourquoi certains parcours sont intitulés DU (diplômes d'université), non seulement parce que l'ICR n'est pas une université, mais aussi parce que les parcours ne sont pas détachables de la licence qu'ils enrichissent. De manière générale, l'établissement ne suit pas la nouvelle nomenclature en parlant encore de spécialités de licence qui n'existent plus depuis 2014<sup>41</sup>. Si la nomenclature des mentions de licences (et de licence professionnelle et de master) est définie par arrêtés, il n'en va pas de même pour les parcours, dont les choix d'intitulés sont libres. L'ensemble de ces licences généralistes a acquis son autonomie grâce aux jurys rectoraux qui fonctionnent sans aucun problème et permettent aussi un échange serein et constructif sur l'offre de formation. Les autres diplômes délivrés le sont par le Cnam dans le cadre d'une convention. Ainsi en est-il de la licence professionnelle « technicien de l'information médicale » et de l'offre de masters - « droit et gestion de la santé » et « aménagement et territoire », formations délocalisées du Cnam dans l'enceinte de l'ICR, sur lesquelles l'institut, en revanche, a peu de prise.

Une dernière contrainte réside dans un service de scolarité fortement sollicité et dont les moyens en termes de gestion de salles et de moyens humains sont insuffisants. Il est à remarquer que ce service ne bénéficie d'aucun logiciel permettant d'établir un planning mais aussi que les directeurs de diplômes assument de lourdes tâches administratives du fait d'un service de scolarité restreint et d'absence de service support.

### 2 ● Une pédagogie d'accompagnement traditionnelle, attractive et reconnue par les étudiants.

L'ICR fonde sa communication sur l'offre de cours à effectifs réduits, de cours de langues par groupes de niveau, de devoirs surveillés nombreux pour le contrôle continu et l'entraînement aux examens. Un tutorat permet aussi un suivi et un accompagnement personnalisé de chaque étudiant par son directeur de département (localement appelé doyen) pour faciliter son orientation, tout en mettant en avant la pédagogie et la méthodologie. L'ICR souligne la proximité avec les enseignants grâce au soutien et aux conseils qu'ils prodiguent aux étudiants.

Lors des entretiens, les étudiants interrogés ont confirmé de manière très nette combien l'accompagnement et l'offre attractive ont été déterminants pour eux, soit parce qu'ils étaient attirés par les effectifs réduits et la possibilité « d'éviter les bancs de l'université », soit qu'ils trouvaient à l'ICR des formations exclusives (les parcours

<sup>38</sup> Colloque Léon Bloy ; couverture presse Ouest France.

<sup>39</sup> Les effectifs en 2016/2017 sont répartis à 48 % en droit, 21 % en histoire, 11 % en anglais, 12 % en AES et 8 % en lettres.

<sup>40</sup> LLCE : Langues, littératures et cultures étrangères.

<sup>41</sup> Arrêté du 22 janvier 2014 fixant la nomenclature des mentions du diplôme national de licence ; les mentions de licence concernées : droit. Administration économique et sociale. Science politique. Histoire. Histoire de l'art et archéologie. Géographie et aménagement. Arts. Lettres. Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales. Langues étrangères appliquées. Lettres, langues.

pluridisciplinaires). La plupart cependant, ont également fait état de conseils d'un proche ayant fréquenté cet institut qui les a motivés à s'inscrire à l'ICR. Tous les étudiants rencontrés, après une ou plusieurs années d'études, sont heureux d'avoir fait le choix de l'ICR et ne sont pas avares de compliments en particulier en ce qui concerne la qualité du suivi.

L'attractivité de l'ICR est réelle pour ces étudiants, malgré les frais de scolarité de 4 250 €/an. Les entretiens ont révélé certaines difficultés pour honorer ces frais - dont l'augmentation est prévue -, tout en tenant un discours d'adhésion au principe. L'ICR a reçu en 2007 une habilitation du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche à recevoir des boursiers<sup>42</sup> qui représentent 19,23 % des effectifs en 2016-2017. Ces derniers paient les mêmes frais d'inscription que les étudiants non boursiers. L'ICR accueillait en 2016-2017, un peu moins de 600 étudiants, dont 550 en licence, et la très grande majorité en formation initiale. La sélection, selon les indications fournies lors des entretiens, se base exclusivement sur la motivation et l'adhésion aux valeurs de l'établissement, et non pas sur un niveau académique. Les étudiants bénéficient d'un suivi remarquablement dense : afin de les aider dans leur orientation, chaque étudiant rencontre son directeur de département quatre fois par an. Les intervenants ont été décrits unanimement comme très accessibles et toujours prêts à aider les étudiants, les responsables pédagogiques, mais aussi le directeur lui-même ne refusant jamais de recevoir un étudiant qui veut leur soumettre un problème. L'ICR offre ainsi des conditions très enviables dans le domaine du suivi individuel, y compris dans la préparation de l'orientation post-diplôme.

L'ICR a pour seuls enseignants permanents, les directeurs de département et responsables pédagogiques, soit 8 personnes au total, chargées de tout le travail d'encadrement, d'organisation et d'administration. Les autres enseignants - tous vacataires - rencontrés se montrent par ailleurs heureux d'enseigner dans un institut qui leur offre une « totale liberté » pédagogique devant des étudiants « respectueux ». Le comité a constaté que les enseignants vacataires, avaient un dialogue suffisant avec les responsables de département très disponibles à leur égard. Les vacataires ne formulaient pas précisément le désir d'être associés au projet pédagogique et « apprécient » de ne pas avoir de « contrainte collaborative ». Les directeurs de département confirment l'absence de réunions autres que les occasions festives (remises de diplôme), ceux qui les ont essayées ayant abandonné ces initiatives. Priorité est donnée aux contacts interpersonnels. Ces enseignants peuvent en revanche s'appuyer sur l'engagement des directeurs de département ainsi que du directeur de l'établissement, qui s'occupent seuls, de tous les problèmes administratifs et organisationnels et sur lesquels repose entièrement le bon fonctionnement de l'ICR.

Le comité regrette une absence de réflexion sur les pédagogies innovantes qui pourrait dans le cadre d'un établissement de cette taille être mise en œuvre de manière assez efficace.

L'ICR repose donc sur un modèle d'organisation où les instances collectives *ad hoc* ou institutionnelles (groupes de travail réunissant plusieurs enseignants en vue de réaliser un bilan d'autoévaluation, conseils de formation) sont absentes. Il existe des paliers de régulation, comme le comité de direction, chargé en principe d'évaluer la politique en matière de formation et de traiter, en première instance, les éventuelles ouvertures de diplômes<sup>43</sup>, tout en déclinant les choix stratégiques du CA. En réalité, cette répartition des rôles ne fonctionne pas et dans les faits, tout repose sur la qualité de l'engagement individuel des personnels.

Paradoxalement, l'ICR, pour des raisons budgétaires, est amené à envisager diverses mesures telles que l'augmentation des frais d'inscription, l'allègement des dispositifs d'encadrement individuels ou de la densité des exercices pour les étudiants. Alors que l'établissement a besoin d'augmenter ses effectifs étudiants, de telles mesures portent atteinte à l'essence même de son attractivité.

Pour résoudre cette quadrature du cercle, le comité recommande de construire une stratégie de formation claire avec une vision à long terme. L'absence de structures solides fragilise le projet d'établissement dont les lignes ne sont pas toujours claires.

### 3 ● Une stratégie pédagogique manquant de cohérence due à l'absence d'une réelle politique coordonnée et de suivi dans le cadre des formations.

Il n'a pas été possible de comprendre précisément comment la stratégie en matière de formation a été développée. En raison de la diversité non coordonnée des centres de décisions et en l'absence de tout bilan d'autoévaluation analysant sérieusement les réussites et les échecs des formations grâce à un processus collectif, l'évolution des formations ressemble davantage à une suite de décisions *ad hoc*.

<sup>42</sup> Courrier du 30 juillet 2007 communiqué par l'établissement.

<sup>43</sup> RAE, p.12.

Le rapport d'autoévaluation ne présente en ce qui concerne l'autoévaluation des formations<sup>44</sup>, qu'une simple description de ces dernières.

Le « Bilan »<sup>45</sup> définit un axe principal (« axe 1 ») : « Développer avec les universités une offre de formation basée sur une pédagogie pragmatique et innovante ». Cet objectif, formulé de manière générale, semble effectivement, à un niveau assez abstrait, définir une stratégie globale.

Or, les cinq objectifs indiqués dans cet axe ne sont pas à la hauteur de cet enjeu véritable, et se contentent de décliner pour l'essentiel des actions ponctuelles, telles qu'une meilleure communication auprès des lycéens. L'objectif 1 vise par exemple une meilleure lisibilité de l'offre - problématique non abordée jusqu'ici - mais sans que les actions ciblées dans ce contexte n'aient un autre rapport à la lisibilité qu'une meilleure publicité. D'autre part, l'objectif 1.1.1 préconise des actions ciblées vers les baccalauréats professionnels et technologiques afin d'augmenter le pourcentage d'étudiants issus de ces filières à 10 %, alors même que dans la page suivante, le rapport constate que « la sélection des profils « bac pro » est exceptionnelle et s'explique notamment par l'écart entre acquis et prérequis ». Ce constat contredit donc formellement l'objectif qui vient d'être formulé, à moins bien sûr de prévoir des soutiens spécifiques - et donc forcément coûteux - pour ce type de public.

Cet axe principal impliquerait donc une double action : i) trouver des moyens pour rendre efficaces les discussions avec les partenaires potentiels, ii) prendre appui sur le projet de l'établissement pour construire une pédagogie attractive au-delà du suivi si efficace.

La discussion avec les partenaires régionaux implique la définition d'un cadre bénéfique pour chacun des partenaires. Le comité recommande de définir avec plus de précision les attentes de l'ICR de la part de tel ou de tel partenaire, mais aussi les apports que l'ICR pourrait offrir à ce partenaire afin de l'intéresser à la coopération. Une des conditions a priori pourrait consister à prévoir, à l'avenir, de mettre en place uniquement des formations non proposées par les partenaires en question, selon un principe de complémentarité et de non-concurrence.

Si telle n'est pas la démarche souhaitée par l'ICR, il devrait renforcer sa spécificité, afin de pouvoir continuer à concurrencer des formations universitaires grâce aux qualités spécifiques de l'établissement. L'avantage du suivi individuel et des groupes à effectifs réduits montrant à l'heure actuelle ses limites - l'ICR ne recrute pas assez d'étudiants pour assurer son autofinancement - il faudrait dans ce cas sans doute aller plus loin et développer une conception pédagogique originale et innovante, basée sur le principe, développé dans le RAE, d'inscrire la formation dans une « démarche de maturation de l'ensemble de la personne »<sup>46</sup>, grâce à une « réelle pédagogie de proximité, plaçant l'étudiant au centre de ses préoccupations » et de favoriser « l'acquisition de méthodes de travail privilégiant le développement de la personnalité »<sup>47</sup>. La mise en avant d'une pédagogie spécifique pourrait, selon le comité, être un fondement essentiel de la stratégie de l'établissement, ciblant non plus prioritairement des secteurs de niche mais une approche d'enseignement spécifique. Les axes stratégiques de développement 2016-2020 préconisent en ce sens, dans l'axe 2, de développer un programme de « formation humaine » à l'usage de tous les étudiants (pour une centaine d'heures, sur trois ans). Mais dans cette optique, le comité recommande d'associer plus étroitement chaque enseignant vacataire dans la construction de cette pédagogie.

Dans le RAE, l'ICR avance quelques projets qui, en complétant l'offre de formation, pourraient augmenter l'attractivité (mais aussi, il est vrai, les coûts). Il s'agit en particulier de nouveaux parcours lettres et histoire/sciences de l'éducation pour former de futurs professeurs. Ce projet, cohérent avec la raison d'être initiale de l'établissement - la formation des enseignants pour l'enseignement privé - est plutôt celui du conseil d'administration que des enseignants. Utile à l'échelle régionale, il n'est réaliste que s'il permet vraiment d'augmenter les effectifs, alors que, selon une évaluation proposée par les responsables de département au cours des entretiens, seuls 10 et 15 % des étudiants expriment l'intention d'entrer dans l'enseignement. Le risque que ces nouveaux parcours affaiblissent les existants, n'est pas à négliger. L'ICR présente aussi des projets de mise en place de masters propres, l'un dans le domaine des relations internationales sous l'angle de la défense et de la sécurité, l'autre en droit privé dans le droit de la consommation. L'établissement est conscient qu'une telle ouverture serait favorisée par une réelle coopération avec des universités, d'autant que l'ICR ne dispose pas d'un groupe de recherche propre. Pour autant la demande de jurys rectoraux pour ces masters est encore à l'état de projet et a rencontré certaines réserves de la part des enseignants de l'enseignement supérieur public qui participent aux jurys rectoraux et sont souvent consultés dans le cadre de l'offre de formation (ce qui est un processus à soutenir et développer). Les difficultés rencontrées en la matière, plus amplement présentées dans le chapitre consacré aux partenariats,

<sup>44</sup> RAE, p. 21-27.

<sup>45</sup> RAE, p. 16.

<sup>46</sup> RAE, p. 5.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 6.

représentent un véritable obstacle. On comprend la volonté de l'établissement de prolonger ses formations de licences par des masters, mais il doit mesurer ses forces pour porter ce projet : un calcul des coûts de nouvelles formations, une étude de complémentarité avec les formations offertes sur le territoire - condition nécessaire pour faire progresser les relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur -, le renforcement d'une capacité de recherche sur place apparaissent comme autant de conditions préalables. En l'état, le projet d'association avec la Comue ne suffit sans doute pas à porter le projet.

#### 4 ● Une formation continue actuellement réduite exclusivement aux masters du Cnam et devant se développer

Actuellement, l'ICR présente sa formation continue (FC) à travers les seuls stagiaires de FC liés aux masters du Cnam et donc par conséquent liés étroitement à ce dernier. L'ICR a donc tout intérêt à s'intéresser plus sérieusement à la formation continue. Afin de répondre aux besoins de formation dans le cadre du nouveau droit de formation de chacun, il peut être prometteur de repenser les formations afin de les faire correspondre aux règles imposées à la formation continue, en particulier en définissant les contenus de formation en bloc de compétences. La possibilité de mettre en place des formations par alternance, mentionnée par le RAE, est une autre possibilité de répondre à des besoins sociétaux importants (y compris de faciliter l'accès aux études à des étudiants en difficultés financières), tout en augmentant de manière très importante les rentrées financières de l'institut. Pour l'instant, les partenaires (les entreprises), les projets, les acteurs font encore défaut pour engager une telle politique.

Puisque l'ICR veut définir sa future place dans l'offre de formation régionale, le comité recommande que l'établissement se donne les moyens de développer une stratégie claire et crédible en impliquant l'ensemble des forces vives de l'établissement, et en particulier les responsables des formations. Pour trouver des réponses stratégiques efficaces à ces nombreuses et difficiles questions, il apparaît urgent et important de créer un élan collectif impliquant l'ensemble du personnel de l'établissement. Le comité encourage, étant donné la complexité de la situation, la tenue d'assises internes à l'établissement, ouvertes éventuellement à certains partenaires, pour envisager une stratégie claire permettant de définir la spécificité de la place de l'ICR dans le concert des établissements d'enseignement supérieur de la région et de prolonger ainsi, en l'enrichissant, une expérience pédagogique si vivement appréciée par les étudiants qui en bénéficient.

### III – L'absence de lien entre recherche et formation

En l'absence d'une politique de recherche clairement définie et face à une activité de recherche seulement embryonnaire, les enseignements ne peuvent s'appuyer sur aucun groupe de recherche constitué. Dès lors, le lien entre recherche et formation se réduit au fait que la plupart des enseignants ont un doctorat ou sont par ailleurs enseignants-chercheurs dans un autre établissement d'enseignement supérieur. D'autre part, pour l'instant, l'ICR ne dispose d'aucun master en propre, les masters du Cnam n'étant que des délocalisations de formations parisiennes, les enseignants de l'ICR ne participant pas aux jurys de soutenance. Or, les projets de création de nouvelles formations au niveau master suivent un autre modèle ; s'ils ne peuvent s'appuyer sur une équipe de recherche interne à l'établissement, ils doivent impérativement se construire en coopération avec une institution universitaire, démarche qui présente des difficultés récurrentes et persistantes pour l'ICR, mais qui paraît préalable à toute formation de type master.

Au niveau licence, le lien avec la recherche est à l'ICR plus ténu. Il n'en reste pas moins que les enseignements pourraient inclure des éléments d'initiation à la recherche, en particulier à travers des travaux personnels couronnés d'un mémoire, ou d'autres petits travaux de recherche ou de bibliographie réalisés en cours. Le service de documentation de l'établissement n'est pas très propice à ce type de travaux et le RAE n'en fait pas état. Ce pourrait être une piste intéressante pour renforcer le lien entre recherche et formation.

### IV – La documentation : une politique documentaire à systématiser en soutien aux missions de l'établissement

L'établissement n'est pas doté d'une politique documentaire systématique ; les acquisitions de documents sont réalisées à l'initiative des directeurs de département pour les besoins de l'enseignement<sup>48</sup>. D'autres demandes d'achat peuvent être soumises à la direction au coup par coup. Le montant des dépenses de documentation

<sup>48</sup> RAE 5.1.3.4, p. 61.

pédagogique s'est élevé de 7 600 € en 2012-2013 à plus de 22 000 € en 2014/2015<sup>49</sup> ; un tel montant justifierait une vision globale et prévisionnelle des dépenses de documentation incluant aussi celles ayant trait à la recherche.

Les documents fournis ne donnent, hormis un budget global, aucune information chiffrée sur la documentation (personnel, ventilation du budget, nombre d'acquisitions, nombre de revues vivantes). La personne en charge de la bibliothèque connaît bien le fonds documentaire et les étudiants qui sont les principaux usagers. Les efforts réalisés pour offrir aux étudiants un espace de travail agréable et pour cataloguer le fonds bibliographique ont porté leurs fruits. Dans les entretiens, les étudiants, qui ont par ailleurs accès aux autres bibliothèques rennaises, y compris aux bibliothèques universitaires (le comité n'a pas d'information sur les droits des étudiants en matière de prêt dans les bibliothèques universitaires), n'ont pas formulé de demande particulière concernant la documentation. On note l'absence de documentation électronique, à l'exception de quelques manuels, et l'absence de politique en la matière, ce qui est particulièrement préjudiciable à tout travail d'actualisation dans tous les domaines enseignés au sein de l'ICR. Le fonds documentaire présent est essentiellement adapté à l'enseignement des formations existantes.

---

<sup>49</sup> Dossier financier, exercice du 01/09/2016 au 31/08/2017, compte de fonctionnement, p. 23. L'extraction 2015/2016 est arrêtée à 5 222 €.

# La réussite des étudiants

## I – Les parcours de l'étudiant de l'orientation à l'insertion professionnelle

### 1 • Un accompagnement individualisé systématique des étudiants

L'établissement revendique, sans doute à juste titre, l'accompagnement individualisé comme un de ses points forts. Le RAE<sup>50</sup> annonce, pour lutter contre le décrochage et faciliter les réorientations - une préoccupation majeure de l'institut - que les étudiants sont reçus individuellement au moins deux fois l'an. Les entretiens, tant avec les enseignants qu'avec les étudiants, ont montré que ces rendez-vous ont lieu quatre fois l'an<sup>51</sup>. L'ensemble de ce suivi est organisé et réalisé par les directeurs des départements. De plus, en cas de question ou de problème particuliers, les étudiants n'ont aucune difficulté pour obtenir un rendez-vous supplémentaire à tout moment. Eux, et leurs parents peuvent également demander à être reçus par le directeur de l'ICR, dont la très grande disponibilité est soulignée de tous. Les étudiants ont aussi mis en avant lors des entretiens que les enseignants réagissaient de leur côté très rapidement à leurs demandes, concernant les enseignements. Ces liens personnels fréquents traduisent l'objectif que s'est fixé l'établissement de « proposer des modes de fonctionnement et des organisations propices à l'accomplissement de toutes les capacités des étudiants »<sup>52</sup>. La réussite des étudiants est ainsi conçue de manière globale, incluant toutes les potentialités des étudiants. La sélection des étudiants obéit d'ailleurs aux mêmes principes, puisque le premier critère de sélection mentionné lors des entretiens - hormis il est vrai l'existence de prérequis suffisants - est la motivation des étudiants.

En favorisant par ailleurs l'engagement - tout à fait réel - de nombre d'étudiants dans des associations diverses, culturelles et sportives et dans le cadre du bureau des étudiants, qui a pour vocation de représenter l'ensemble des étudiants, l'établissement facilite avec un succès manifeste l'intégration des étudiants dans le projet de l'établissement et leur permet de bénéficier d'un « supplément d'âme » qui facilite leur réussite. Toutefois, le RAE<sup>53</sup> note l'intention de l'établissement de « densifier la vie étudiante qui se limite trop souvent à la distraction et aux plaisirs », remarque qui semble traduire des approches différentes de ces questions au sein de l'ICR.

L'établissement favorise également la mise en place d'associations d'alumni en vue de constituer des réseaux d'anciens étudiants dont le but est de participer à l'effort d'information et d'orientation des étudiants. Ces initiatives, en grande partie assez récentes, constituent de toute évidence, en particulier pour un établissement comme l'ICR, un atout non négligeable. En revanche, il manque encore un outil efficace pour suivre le devenir des étudiants ayant quitté l'établissement. En l'absence de personnel dédié à cette tâche, le comité recommande d'utiliser les réseaux formés par les étudiants eux-mêmes, de sorte à pouvoir mieux en retirer des informations systématiques.

Le suivi très dense des étudiants permet assez facilement de détecter d'éventuelles difficultés des étudiants et conduit à des réorientations adéquates. Toutefois, le projet d'augmenter le pourcentage d'étudiants issus des baccalauréats technologiques et professionnels de 4 à 10 % nécessiterait une augmentation des mises à niveau au-delà des possibilités actuelles. Par ailleurs, aucun soutien particulier n'est prévu pour les étudiants recrutés via Campus France - il est vrai très peu nombreux -, qui sont mélangés aux différents groupes. Toutefois, cette politique inclusive (en ne traitant pas ces étudiants à part) semble, à en juger par les entretiens, être couronnée de succès. Enfin, l'objectif d'augmentation du nombre d'étudiants assumé par l'établissement risque de rendre ce dispositif, très chronophage, difficile à maintenir.

En résumé, l'efficacité du dispositif d'encadrement individuel des étudiants tient à la très grande disponibilité des directeurs de département - par ailleurs très attachés à cette fonction - et au petit nombre d'étudiants, facteurs que le comité recommande de conserver malgré les évolutions possibles envisagées par l'ICR pour faire face aux difficultés de trésorerie.

<sup>50</sup> RAE, p. 41.

<sup>51</sup> Cf. supra, p. 13.

<sup>52</sup> RAE, p. 41.

<sup>53</sup> RAE, p. 47.

## 2 ● La préparation de l'insertion professionnelle : des marges de progrès importantes

En ce qui concerne la préparation de l'insertion professionnelle en revanche, l'établissement dispose encore d'une marge de progression non négligeable même si le comité a conscience que l'essentiel des formations s'inscrivent au niveau de la licence. Certes, des stages de courte durée, en principe censés être liés aux formations, sont obligatoires en licence, toutefois, la faiblesse des liens avec le monde socio-économique pose un réel problème pour approfondir cette politique d'insertion, et rend par ailleurs impossible, à l'heure actuelle, la mise en place de formations en alternance. Les indications sur les stages données dans le bilan du contrat quadriennal font apparaître 238 stages effectués par les étudiants<sup>54</sup> mais la nature, la durée et l'encadrement des stages ne sont pas précisés. Le suivi des étudiants après la sortie de l'ICR est manifeste dans l'objectif prévu de « développer un outil de suivi des étudiants après la fin de leur cursus à l'ICR ». L'objectif fixé pour 2016 était de 30 % des étudiants suivis, et le tableau récapitulatif indique que 100 % des étudiants ont été suivis en 2016<sup>55</sup>. Ce résultat s'explique, selon l'ICR, par le fait que le suivi est encore à l'appréciation des directeurs de département qui se chargent de garder le contact avec leurs anciens par le développement d'albumis<sup>56</sup>. Le comité conseille à l'ICR d'adopter une approche plus formalisée pour intégrer le devenir de leurs étudiants dans leur stratégie pédagogique et de communication. Parmi les objectifs présentés<sup>57</sup>, il est question de développer pour chaque département des « réseaux d'organisations et d'entreprises », le chiffre devant passer de 4 (ce chiffre ne se traduit par aucune donnée concrète) à 10. Il semble en effet indispensable, que l'ICR ait une politique plus volontariste dans ce domaine.

## II – La vie étudiante

### 1 ● Un cadre de vie agréable et propice à la réussite

L'ICR offre à ses étudiants un cadre de vie agréable, propice à leur réussite et à leur équilibre personnel. La petite taille des promotions offre aux étudiants la possibilité d'avoir une interaction privilégiée avec leurs enseignants. Il ressort des entretiens que les enseignants sont perçus par les étudiants comme très disponibles, tant à la sortie des cours que pendant les périodes de travail personnel. Cette proximité se vérifie également dans les entretiens entre les étudiants et les directeurs de département. De l'avis des étudiants, ces entretiens sont l'occasion d'être accompagnés dans leur progression et d'être conseillés avant chaque période d'examens. En plus de ces rencontres formalisées, les étudiants ont souligné auprès du comité la grande disponibilité de leurs directeurs de département pour les recevoir ou répondre à leurs questions. Les directeurs de département, de leur côté, ont affirmé leur fort attachement à l'exercice direct de cet encadrement personnel, même s'il est très chronophage. De même, l'ensemble du personnel administratif ainsi que le directeur sont accessibles aux étudiants lorsqu'ils rencontrent un problème administratif ou lié à la vie étudiante.

Un système de parrainage entre étudiants de première et de deuxième année permet une bonne intégration à l'arrivée à l'ICR et facilite l'entraide entre les étudiants, y compris sur le plan de leur formation. Ce système est plébiscité par les étudiants reçus en entretien.

Suite à l'installation de l'ICR dans ses nouveaux locaux en 2013, les étudiants bénéficient de locaux modernes et fonctionnels, propices au travail et à l'étude. Une grande cafétéria dans le hall d'accueil permet aux étudiants d'avoir de l'espace pour se rencontrer et travailler seuls ou en groupe.

Lors des entretiens, les étudiants se sont montrés très attachés à leur institut. Ils portent un regard très positif sur leur cadre d'études et le projet pédagogique de l'ICR.

### 2 ● Une représentation des étudiants à parfaire

Chaque promotion élit chaque année un délégué qui représente les étudiants auprès des directeurs de département et de l'administration. L'ensemble de ces délégués se réunit au sein du bureau des représentants, afin de procéder à l'élection des cinq représentants au conseil de l'école. Cet organe réunit les directeurs de département, le directeur, et les représentants des étudiants. Le directeur y présente les projets de l'établissement et les étudiants peuvent y faire part de leurs propositions et formuler des questions.

Cependant l'établissement gagnerait à associer davantage les étudiants aux prises de décisions en leur permettant d'être représentés au conseil d'administration.

<sup>54</sup> Bilan du contrat quadriennal 2013-2016, 1.5.1, p. 6 = RAE Annexes, p. 72.

<sup>55</sup> Bilan du contrat quadriennal 2013-2016 1.4.4, p. 3 = RAE Annexes, p. 69.

<sup>56</sup> *Ibid*, p. 6 = RAE Annexes, p. 72.

<sup>57</sup> RAE, p. 16-17.

### 3 ● Un tissu associatif en plein développement

L'ICR compte plusieurs associations portées par les étudiants afin de développer les activités sur le campus.

Le bureau des arts, créé en 2017, propose des ateliers culturels pour les étudiants, comme le théâtre ou la danse, ou encore l'organisation de salons littéraires

Le bureau des sports organise des tournois sportifs au sein de l'institut ou avec d'autres établissements rennais. Ainsi, deux gymnases sur le campus sont accessibles aux étudiants et l'association travaille à la mise en place de partenariats avec des salles de sport.

Le bureau des étudiants (BDE) rassemble des étudiants de toutes les filières et remplit trois missions principales : animer la vie étudiante, intégrer les étudiants de première année, et promouvoir l'image de l'ICR (notamment par la présence sur les salons). Chaque année un nouveau BDE est élu à l'issue d'une compétition entre deux listes.

Il existe également un BDE du campus qui réunit l'ensemble des BDE des différents établissements du campus de Ker Lann. Les étudiants de l'ICR entretiennent des liens variés avec leurs homologues dans ces établissements. Il ressort des entretiens que les activités organisées participent grandement à renforcer le sentiment de cohésion que partagent les étudiants de l'ICR.

De plus, l'aumônerie propose des activités catholiques aux étudiants (messes, temps de formation, week-end).

L'ICR met à la disposition des associations des moyens proportionnels à l'importance de leurs projets. Ainsi, les salles sont prêtées pour l'organisation d'évènement, parfois en dehors des heures habituelles d'ouverture de l'établissement. L'ICR propose aussi aux associations de les aider dans leur communication en imprimant leurs affiches. Cependant, il n'existe pas de ligne budgétaire spécifique à destination de ces associations, et aucune dotation ne leur est versée. Les associations dépendent donc entièrement de la bonne volonté de la direction qui veut bien leur accorder *ad hoc* les petits coups de pouce dont ils ont besoin. Le comité recommande le vote d'une dotation spécifique qui pourrait faciliter l'émergence de nouveaux projets étudiants et enrichir encore la vie étudiante, conformément à l'axe stratégique numéro 9 des 4 orientations fondamentales de l'ICR : « densifier la vie étudiante qui se limite trop souvent à la distraction et aux plaisirs ».<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Axe stratégique 9 : « Densifier la vie étudiante qui se limite trop souvent à la distraction et aux plaisirs. », Axes stratégiques de développement 2016-2020, p. 2.

# Les relations européennes et internationales

## I - Les relations internationales en matière de formation, un effort à soutenir et amplifier

Sensible au désir de renforcer la dimension internationale de ses formations, l'établissement qualifie à juste titre cette dimension d'embryonnaire dans la conclusion de son rapport d'autoévaluation<sup>59</sup>. En effet, il ne dispose pas de service dédié aux relations internationales ou à une politique d'internationalisation, ni d'un budget consacré à ce volet d'activité. Les mobilités étudiantes sont très peu nombreuses (de deux à neuf étudiants concernés en licence, d'aucun à deux en master)<sup>60</sup>. A l'issue de la visite, il apparaît que les seules possibilités de mobilité sont des départs d'étudiants comme lecteurs dans trois établissements secondaires anglais. Chaque mobilité dure une année académique entière et fait l'objet d'une validation par crédits ECTS (*European Credit Transfer System*). Il n'y a aucune mobilité entrante dans le cadre de conventions bilatérales, puisque de telles conventions n'existent pas<sup>61</sup>.

L'établissement souffre de cette absence d'échanges internationaux ; il n'a pas pu la combler par un agrément Erasmus qui avait été demandé en 2013 et refusé<sup>62</sup>. L'absence d'un service de gestion dédié et celui d'un service de relations internationales laisse dubitatif quant à la possibilité d'un agrément prochain. L'établissement en est conscient et a choisi de faire fructifier les réseaux propres à l'enseignement catholique. Si l'apport de l'UNFL dans les relations internationales, présentées comme un point fort de cette fédération<sup>63</sup>, n'a pu être précisé au cours des entretiens, l'adhésion à l'Icusta, un réseau international d'universités proches de la sensibilité thomiste, est susceptible d'avoir un impact concret. Le rapport d'autoévaluation fait état d'une adhésion effective à ce réseau en juin 2017. Sur la base de cette adhésion, des négociations sont en cours avec deux universités, l'une au Chili, l'autre au Texas, qui doivent permettre à chacun de ces partenariats, deux ou trois mobilités sortantes par année dans des filières choisies, en l'occurrence l'AES<sup>64</sup>. L'objectif est sans doute réaliste, mais le comité s'interroge pour savoir s'il suffira à répondre à l'aspiration des étudiants à des mobilités sortantes, sans parler de nourrir la forte dimension internationale voulue pour les formations existantes, en histoire et sciences politiques, en anglais, en droit et relations internationales<sup>65</sup> ou du projet de master en relations internationales<sup>66</sup>. Le comité recommande de ne pas renoncer à chercher des conventions bilatérales avec des établissements européens afin de pouvoir offrir des possibilités de mobilité moins onéreuses pour les étudiants que les mobilités transatlantiques envisagées. Si l'établissement envisage, comme affirmé, de s'investir « avant tout dans la Comue et à l'international<sup>67</sup> », le chantier reste ouvert pour cette dernière dimension.

Le projet de site web en anglais pour les étudiants n'a pas été réalisé, mais il semble sans objet dans la mesure où l'établissement n'exprime pas de projet en matière de recrutement d'étudiants internationaux. Au contraire, après une expérience « négative » dans ce domaine en 2014, l'établissement a renoncé à cette forme d'ouverture<sup>68</sup>. Le comité a pu rencontrer quatre étudiants de nationalité étrangère, dont la seule native non-francophone avait fait ses études secondaires à Rennes. L'absence de politique proactive vers un recrutement international (certes à maîtriser) est paradoxale pour un établissement qui souhaite augmenter le nombre de ses étudiants.

<sup>59</sup> RAE p. 60.

<sup>60</sup> Annexe XII du dossier d'autoévaluation, tableau « Les étudiants en mobilité internationale sortante (stages à l'étranger donnant lieu à convention de stage) : les effectifs » Il est difficile de concilier ces chiffres avec les pourcentages d'étudiants

<sup>61</sup> Comparaison du tableau précédent et du tableau « Les étudiants en mobilité internationale entrante et sortante (accords ERASMUS-Conventions bilatérales) : les effectifs ».

<sup>62</sup> RAE, p. 17, 19.

<sup>63</sup> RAE, p. 13.

<sup>64</sup> Adhésion Icusta: RAE, p. 14 et 21. Perspectives d'accords bilatéraux: entretien.

<sup>65</sup> RAE, p. 6 (anglais), p. 22 (droit), p. 23 (histoire).

<sup>66</sup> RAE, p. 6.

<sup>67</sup> RAE, p. 18.

<sup>68</sup> Bilan Quadriennal, 2.2.2., p. 7.

En l'absence d'une stratégie globale d'internationalisation exprimée, la seule dimension internationale qui préoccupe l'établissement est celle des mobilités sortantes, dont le besoin est patent et augmenterait si l'établissement ouvrait les formations de master auxquelles il aspire. Le comité recommande de soutenir l'accord avec l'Icusta ouvrant des pistes de conventions bilatérales de mobilité. Il recommande aussi de réfléchir à une internationalisation des formations, qui existe pour l'instant surtout par des cours de langues vivantes nombreux, mais qui peut prendre des formes plus variées (invitation de professeurs étrangers, projets mixtes avec des formations internationales, mise en valeur des compétences des étudiants internationaux) dans la limite de la soutenabilité financière. L'optique serait aussi de valoriser dans certaines formations, cet accompagnement à la mobilité par exemple en créant des enseignements disciplinaires en anglais dans les domaines tels que le droit, les sciences politiques ou encore l'AES.

## II - Les relations européennes en matière de recherche, une dimension servie par les axes de recherche mais à concrétiser

L'établissement a été vigilant à intégrer une dimension européenne à sa stratégie de recherche en intégrant dans le conseil scientifique créé en 2016 deux chercheurs européens, ce qui laisse bien augurer de ses travaux lorsqu'il se réunira. Le choix de la thématique générale choisie, l'Europe, se prête par nature à des collaborations européennes qui restent à construire. Le comité suggère de ne pas négliger la recherche de partenariats bilatéraux avec des établissements européens par le biais de conventions sur des projets de recherche.

# Le pilotage

## I – Une prospective pluriannuelle et un dialogue de gestion à renforcer

L'ICR, dont l'exercice comptable coïncide avec l'année universitaire et non civile, contrairement à celui des établissements d'enseignement public, met en avant une amélioration entre 2012 et 2016 de son suivi budgétaire par l'instauration de tableaux de bord mis à jour régulièrement, comme le budget de trésorerie, le prévisionnel mensuel de trésorerie 2016-2017 et les synthèses de données économiques demandées par le ministère<sup>69</sup>.

Pourtant s'il existe bien un tableau de budget prévisionnel de trésorerie de 2012 à 2020, il reste un simple exercice de prévision des futurs comptes de résultats.

L'ICR n'a pas de programmation pluriannuelle de son offre de formation et du développement de son recrutement de personnel administratif ou enseignant en lien avec cette thématique. Un tel plan, recommandé par le comité lui permettrait notamment de connaître les marges de manœuvre tant en termes d'occupation d'espace que de charge de travail des équipes dans l'optique d'une véritable maîtrise de ses grands ratios (taux d'occupation des salles, taux d'encadrement des étudiants, charge de travail des personnels enseignants et non enseignants).

Dans le même ordre d'idée, l'ICR ne dispose pas d'un outil de gestion des emplois du temps et des locaux, limitant de fait la connaissance de ses données essentielles à une démarche d'optimisation.

L'ICR n'a pas non plus de gestion pluriannuelle des emplois et des compétences. Or le comité recommande cette dernière dans la mesure où elle permettrait une réelle réflexion afin d'aboutir à des choix entre les besoins mis en avant dans les services à l'instar par exemple du service de scolarité pour décharger les enseignants, comme en matière de recrutement d'enseignants dans une optique de recrutement ciblé sur projets notamment celui d'un EC pouvant par ses compétences et qualités s'orienter plus naturellement vers la recherche.

Il n'est pas réellement instauré de dialogue de gestion avec les équipes. Or la multiplication récente d'instances de réflexion est propice à engendrer un véritable dialogue de gestion avec les équipes de formations comme les différents services (que ce soit la communication, la recherche, mais aussi les services plus opérationnels comme le service de scolarité).

## II – Une politique de qualité à construire

Actuellement l'ICR n'a pas développé de démarche qualité ni de processus formalisé appuyé sur des outils d'amélioration continue.

Les changements de direction et la constitution récente de cet institut ont pu expliquer le retard pris dans cette démarche. Néanmoins soucieux de la qualité des relations entre les étudiants et l'institut, celui-ci a mis en place des entretiens trimestriels permettant des retours de la part des étudiants. Ces échanges peuvent permettre d'améliorer un des aspects de ce que serait une démarche de qualité.

## III – Les grandes fonctions de pilotage : une marge importante de progression

### 1 ● Un pilotage des ressources humaines et un dialogue social à renforcer

L'ICR n'a pas mis en place d'outil de pilotage de la gestion des relations humaines (GRH) et de la masse salariale. Il ne maîtrise pas suffisamment ses flux financiers sur ces aspects et ne dispose pas de la connaissance suffisante de ses marges de manœuvre à la fois en termes de charge de travail que de développement de son potentiel. Ne connaissant pas le coût marginal de ses formations, il n'est pas en capacité de déterminer le lien entre charge de personnel et activité de formation.

Le climat social semble plutôt serein et les échanges avec la direction simples et fluides du fait de la très grande proximité de la direction de l'ICR avec les différents services et acteurs de celui-ci. L'ICR a renforcé son effort de dialogue social en créant un comité des services permettant de gérer les relations entre services mais il n'a pas

<sup>69</sup> RAE, p. 48.

véritablement de rôle social. Le comité recommande de développer ce dialogue social au travers les instances statutaires récemment créées et surtout en lien fort avec les instances de gouvernance notamment le CA.

Si l'ICR met en avant deux processus de recrutement liés au statut de permanent ou non-permanent qui ont conduit ces dernières années à un renforcement de son équipe administrative<sup>70</sup>, le comité recommande de mettre en place des procédures définies et formalisées qui garantissent l'égalité et la transparence dans le cadre des procédures de recrutement tant des personnels administratifs que ceux liés aux formations. Un effort semble être réalisé en termes de recrutement des personnels administratifs pour qu'il existe une cohérence entre les fonctions supports et les objectifs de l'établissement qu'il conviendra de poursuivre et d'étendre au personnel enseignant. Dans le cadre des évaluations des personnels (entretiens personnalisés, évolution de carrières), l'ICR répond, eu égard à sa taille, à un minimum reconnu par les personnels même si l'on peut constater une certaine perméabilité des fonctions entre les personnels mais qui démontre un réel investissement des agents administratifs.

## 2 ● Un manque de maîtrise des outils d'analyse financière et un budget ne permettant pas d'asseoir une stratégie raisonnable

L'ICR dispose d'un document budgétaire et financier très globalisé qui n'est pas détaillé (tableau de bord budgétaire et financier) et qui sert de repère à la direction de l'institut pour piloter sa trésorerie bien qu'il ne dispose pas de plan de trésorerie formalisé et mensuel. Cependant il a actuellement un outil de comptabilité analytique permettant de déterminer le seuil de rentabilité de ses formations, mais il ne connaît pas le coût marginal de celles-ci. De plus pour déterminer son seuil de rentabilité, il ne prend pas en compte ses véritables charges fixes telles que les frais généraux (salaires des dirigeants, des administratifs, des locaux, de l'entretien, etc.)<sup>71</sup>. La manière de répartir les charges fixes n'est pas explicitée, et ne repose pas sur une clé de répartition faisant intervenir le nombre d'heures de formation. L'utilisation d'une pondération du poids de chaque formation serait une clé intéressante. De plus le prix de la formation est fixe et ne peut donc varier du fait de la concurrence. Le comité recommande une étude permettant de rentabiliser ses formations compte tenu de cette contrainte mais en la rapprochant de la totalité de ses charges directes et indirectes, variables et fixes. Il n'existe pas non plus de budget par service regroupant de façon détaillée les éléments financiers permettant de gérer l'année d'exécution. Actuellement aucun processus budgétaire formalisé n'est en place et aucun dialogue de préparation n'est réalisé avec les directeurs de département et les autres responsables de services tels que la communication ou la documentation. La taille de l'institut peut expliquer cette absence de formalisation.

Pour autant, dans une optique de dialogue de gestion et responsabilisation des services, le comité propose de développer ces types de dialogues de gestion. Le comité recommande aussi la création d'un certain nombre de lettres de cadrage afin de pouvoir piloter la préparation budgétaire. L'ICR pourrait s'inspirer du fonctionnement des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) pour mettre en place une gestion financière telle que préconisée par le décret 2012-124. Ceci lui permettrait de travailler sur des documents de programmation pluriannuelle et de budgétisation des dépenses et des recettes. Enfin cela faciliterait sa démarche de demande de subvention au MESRI et la concrétisation de la procédure de qualification d'Eespig.

De plus l'ICR connaît, depuis plus de deux ans, des difficultés de trésorerie et d'équilibre financier<sup>72</sup>. Il a ainsi recouru à l'emprunt et utilise des aides pour couvrir ses découverts bancaires. Le résultat net comptable comme la capacité d'autofinancement n'ont pas pu être redressés durablement faute de recettes suffisantes (l'augmentation du nombre des étudiants ou des droits de formation ne pouvant être les seules solutions) ou de dépenses suffisamment réduites (la baisse du coût de revient par étudiant peut potentiellement porter atteinte à ce qui fait l'essence même de l'institut, à savoir son accompagnement individualisé). Le comité recommande à l'ICR de réaliser une étude précise pour remédier durablement à ces difficultés et qui permettrait notamment à l'équipe de direction et au conseil d'administration de développer une stratégie solide de redressement et de prospérité économique.

Enfin dans l'optique d'assurer la soutenabilité de certains projets, la gouvernance de l'ICR met en avant, dans le cadre des opportunités<sup>73</sup>, la création de la fondation « Yves Mahyeuc », fondation abritée en commun avec l'Ecarn Rennes. Son objectif est, entre autres, de diffuser des appels à projet liés aux formations ou à certaines actions d'accompagnement des étudiants et de les financer pour soulager les finances de ces instituts. Cette fondation, encore à l'état de projet, n'a pas réellement concrétisé la manière dont la répartition des fonds se fera entre l'Ecarn et l'ICR, ni défini les différentes actions nécessaires pour lever une somme annuelle annoncée de 300 k€. Les relations

<sup>70</sup> RAE, p. 51.

<sup>71</sup> Cf. licence TIM calcul de rentabilité.

<sup>72</sup> Cf. tableau de bord budgétaire et financier : résultat de fonctionnement 2016-17 - 601 401€ ; résultat 2015-2016 : - 815 160€ de plus le fonds de roulement net global 2015-16 : -433 327€ et le FRNG 2016-17 : -460 676€).

<sup>73</sup> RAE, p. 59.

entre l'institut et la fondation restent à clarifier car à ce stade, il ne semble pas que l'intervention de la fondation sur les décisions de l'institut ait été formalisée, ce qui serait souhaitable.

### 3 ● Un manque de cohérence des systèmes d'information

L'ICR dispose actuellement d'un environnement numérique de travail (ENT) pour les étudiants permettant de gérer certains aspects de l'activité pédagogique : accès aux documents de cours pour les étudiants, dépôt de documents, accès aux corrigés, etc. Cependant, en ce qui concerne les outils de gestion et de pilotage, on notera que les applications ne répondent pas aux besoins de la direction en ce qui concerne le suivi des salles et l'activité des enseignants. L'ICR n'a pas non plus d'outil véritable de scolarité permettant d'interfacer l'offre de formation avec le potentiel de ses ressources humaines.

De même le système utilisé pour la gestion financière (Erable) ne permet pas de développer le contrôle de gestion ou la comptabilité analytique. Il ne produit pas actuellement un suivi de la trésorerie.

L'ICR souhaite mettre en place une gestion électronique des documents pour suivre et archiver ses documents : factures, documents de scolarité.

Le comité recommande instamment de professionnaliser le service des systèmes d'information.

### 4 ● Une politique logistique et immobilière audacieuse mettant en danger l'équilibre financier de l'institut

Le déménagement réalisé en 2013 et l'accession à la propriété des locaux à cette même date qui renforçait l'autonomie de l'ICR, et ce quelles qu'en soient les raisons, a grevé et grève de manière indiscutable le budget de l'ICR. Or il existe un manque flagrant de documents renseignant les éléments du patrimoine et le remboursement du capital. En l'état, le bien immobilier apparaît dans les comptes de patrimoine pour environ 7,5 M€ et le capital emprunté est de 7,75 M€. De fait, ces éléments pèseront lourd en termes de charges d'amortissement et de remboursement d'emprunt<sup>74</sup>. De même, les relations entre l'ICR et la fondation « Yves Mahyeuc » n'apparaissent pas des plus claires quant au volet immobilier. Au terme des entretiens, cette fondation semble en effet avoir pour vocation à long terme d'accueillir dans son patrimoine le bâtiment de l'ICR, mais le projet n'apparaît pas défini avec précision. Ainsi pour le projet immobilier, le comité recommande que les éléments détaillés de ce que serait le transfert de patrimoine soient étudiés et que soit bâti un plan pluriannuel d'investissement immobilier en regard de ce projet de transfert.

Le comité recommande une extrême prudence en termes budgétaires liée au remboursement des opérations immobilières mais aussi à toute opération potentielle de cet ordre rendue nécessaire par le développement des formations. Il convient de réaliser une étude très fine et réaliste de la soutenabilité financière et immobilière d'une politique de développement des formations par le recours indispensable à un véritable plan de développement des formations en lien avec cette question. Ce plan devra étudier entre autres, la correspondance possible entre l'augmentation des effectifs et les capacités réelles d'accueil ainsi que les options envisagées en cas de dépassement de ces dernières. Le comité recommande ainsi de développer de véritables outils de gestion pluriannuelle, en particulier pour la gestion prévisionnelle des investissements immobiliers de type SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière), permettant notamment de prévoir les opérations de maintenance ou de rénovation à long ou moyen terme.

<sup>74</sup> Cf. CR subvention et rapport du commissaire aux comptes.

# Conclusion

L'institut catholique de Rennes présente des atouts incontestables et identitaires au sein du panorama de l'enseignement supérieur de l'académie de Rennes. Marqué par une offre disciplinairement variée, même si elle est essentiellement circonscrite au niveau licence, par une pédagogie caractérisée par un accompagnement sans faille de l'étudiant et une vie étudiante propice à asseoir le caractère humain des relations, l'ICR a su prospérer dans un environnement qui ne lui a pas permis cependant de lever toutes les réserves en termes de partenariats.

Le développement de ces derniers doit constituer un objectif important sur le plan académique, non seulement par l'obtention du statut d'associé et sa traduction en projets de coopération au sein de la Comue, mais aussi par le développement de conventions bilatérales avec d'autres partenaires académiques publics. Ce développement est aussi indispensable sur le plan socio-économique, dans le cadre d'initiatives bien ciblées, pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants ou le développement de l'alternance. Ce développement pourra se faire tant sur le plan local, national ou encore international même si, au vu du profil de l'institut, le comité conseille de privilégier la dimension locale.

L'ICR entame une réflexion sur une politique de recherche, qui n'en est qu'à ses prémices faute d'avoir une force humaine en rapport avec des ambitions.

L'ICR a pris conscience de la nécessité de repenser son mode de gestion même si actuellement un effort considérable doit être fait pour se doter de réels outils de gestion prévisionnelle dans tous les domaines et pour assurer une sécurité budgétaire qui est en très fragile équilibre. C'est à cette seule condition que la soutenabilité des projets sera réalisée et portera l'ICR vers une place stabilisée au sein de l'enseignement supérieur rennais. Encore faut-il que l'ICR soit dans le cadre de ces projets, d'une ambition raisonnée tant en termes de développement de formations que de politique de recherche au risque, dans le cas contraire, de remettre en cause les axes forts de son identité. C'est aussi à cette condition qu'il répondra aux critères de labellisation qui le feront se rapprocher des standards universitaires.

Cependant, sa réorganisation « budgétaire » doit obligatoirement s'accompagner d'une nouvelle approche de sa gouvernance, mais aussi, surtout, de son processus décisionnel qui doit impérativement reposer sur un véritable dialogue social et de gestion ainsi que d'échanges entre tous les acteurs de l'ICR. Le statut associatif, bien évidemment caractéristique de ce type d'institut, doit impérativement se combiner avec ce qui fait l'essence des établissements d'enseignement supérieur, le partage et l'échange entre tous les acteurs de l'institution.

## I – Les points forts

- Un cadre et une taille des promotions propices à l'épanouissement des étudiants et à leur attachement fort à l'établissement.
- Un accompagnement personnalisé et efficace de l'étudiant, évitant le décrochage et favorisant l'orientation.
- Un engagement très fort du personnel administratif et des enseignants permanents au service de l'établissement et des étudiants.
- Des efforts de pluridisciplinarité dans l'offre de licences, et dans les projets de masters portés par l'ICR.

## II – Les points faibles

- Une absence d'outils de pilotage et d'aide à la décision dans les domaines essentiels (gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion immobilière, gestion des systèmes d'information, gestion de l'offre de formation).
- Une structuration complexe et peu transparente de la gouvernance rendant confus les processus de prise de décision et de transmission de l'information.
- Des statuts des enseignants rendant très difficile toute stratégie opérationnelle de recherche.
- Une absence de politique de mobilité internationale sortante et entrante.
- Une absence de politique partenariale en lien avec le monde socio-économique.

### III – Les recommandations

- Lever les ambiguïtés de l'offre de formation liées tant à la dénomination supposant un statut universitaire (DU) qu'à la nature de la participation de l'ICR aux formations du Cnam.
- Développer une politique en matière d'innovation pédagogique, en matière d'évaluation des formations des enseignements de l'insertion professionnelle politique facilitée par la taille de l'établissement.
- Mettre en place une politique internationale réaliste fondée sur un nombre restreint de partenariats de mobilité ciblés.
- Poursuivre les efforts entrepris pour obtenir le statut d'associé au sein de la Comue dans l'optique d'améliorer des relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur du territoire, ce qui permettrait de construire une offre de formation de master propre à l'ICR, renforçant son identité et en cohérence avec l'offre territoriale.
- Poursuivre l'exploration en cours pour développer des activités de recherche adaptées aux moyens de l'établissement, animées par les enseignants qualifiés pour la recherche favorisant ainsi l'émergence de partenariats universitaires.
- Veiller à développer une politique de pilotage reposant sur des instruments fiables afin d'assainir les difficultés financières et de travailler dans une optique de gestion prévisionnelle.
- Créer un dialogue social entre les instances de gouvernance, plus précisément le conseil d'administration, et le personnel (administratifs et enseignant) ainsi que les étudiants.

# Liste des sigles

## A

AEFLIB Association européenne des facultés libres

## B

BDE Bureau des élèves  
 BU Bibliothèque universitaire  
 BVE Bureau de la vie étudiante

## C

CA Conseil d'administration  
 CHU Centre hospitalo-universitaire  
 Cnam Conservatoire national des arts et métiers  
 Comue Communauté d'universités et établissements  
 CV Curriculum vitae

## D

DU Diplôme universitaire

## E

Ecam École catholique des arts et métiers  
 EC Enseignant-chercheur  
 ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
 Edago École des avocats du grand ouest  
 Espig Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général  
 EME École des métiers de l'environnement  
 ENS École normale supérieure  
 Ensaï École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information  
 ENT Environnement numérique de travail  
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
 ESC Ecole supérieure de commerce  
 ETP Équivalent temps plein

## F

Faco Faculté libre de droit, d'économie et de gestion  
 FC Formation continue  
 Flepes Faculté libre d'études politiques et en économie solidaire

## G

GRH Gestion des ressources humaines

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

Ices Institut catholique d'études supérieures  
 ICR Institut catholique de Rennes  
 Icusta *International council of universities of saint Thomas Aquinas*  
 IPC Institut de philosophie comparée  
 Ircom Institut d'enseignement supérieur et de formation professionnelle

## J

JO Journal officiel

**M**

MESRI Ministère enseignement supérieur recherche et innovation

**R**

RAE Rapport d'autoévaluation

**S**

Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche  
SPSI schéma pluriannuel de stratégie immobilière

**T**

TIM Technicien de l'information médicale

**U**

UBL Universtié Bretagne Loire

UNFL Union des nouvelles facultés libres

# Observations du directeur



Institut  
Catholique  
de Rennes

Trouver l'excellence en chacun

## HCERES – Rapport d'évaluation Observations du Directeur de l'Institut Catholique de Rennes

### Introduction

Au terme de l'évaluation de l'Institut Catholique de Rennes par l'HCERES, à réception de son rapport définitif, nous soumettons au Comité la réponse suivante.

En premier lieu, nous remercions le Comité à double titre.

En effet, nous avons particulièrement apprécié nos échanges pendant les deux jours de visite à l'ICR. Nous avons notamment apprécié l'objectivité, le professionnalisme, mais aussi la bienveillance dont les membres du Comité d'experts ont fait preuve. L'ensemble des collaborateurs de l'institut, particulièrement investis pour le succès de cet exercice l'ont relevé. En particulier, nous avons retrouvé assez fidèlement dans votre écrit, les premiers éléments mis en évidence lors du dernier entretien avec le Comité.

En second lieu, nous sommes reconnaissants au Comité d'avoir reconnu la qualité du métier de notre équipe, de transmission de savoirs, d'accompagnement des étudiants dans un cadre propice au succès, comme en témoignent nos résultats académiques. De ce point de vue, il est établi que nous respectons les règles propres à dispenser un enseignement supérieur de qualité.

Nous nous accordons également sur les remarques formulées et les orientations proposées quant aux progrès à apporter, en termes de recherche, de rationalisation ou de développement à l'international. Le comité a d'ailleurs opportunément su relever que cela s'expliquait notamment par un manque de ressources dédiées. Comme nous l'avons dit, nous rappelons qu'une stricte égalité en termes de contribution publique avec celle de nos homologues suffirait à dépasser ces difficultés momentanées.

Ces éléments rappelés, nous souhaitons formuler certaines remarques de nature à préciser le propos du Comité en respectant la structure de son rapport.

### De la spécificité de l'ICR

Nous tenons à rappeler la spécificité de l'ICR, qui doit selon nous, prévaloir à l'analyse. Cette spécificité conditionne, le regard que l'on peut porter sur une organisation si singulière. De manière générale, le propos du Comité nous semble parfois ne pas assez en tenir compte et décliner ainsi des recommandations qui ne seraient pas adaptées.

En effet, les propositions de l'analyse semblent être parfois les mêmes, suivant qu'il s'agisse d'un établissement de grande taille ou d'un établissement comme le nôtre.

L'ICR a un statut d'association. Son effectif dépasse cette année les 600 étudiants, dont 95% sont diplômés de licence sous le régime du jury rectoral, en formation initiale et répartis en cinq départements académiques. Les étudiants de master, quant à eux, sont diplômés par le CNAM. La provenance géographique de nos étudiants est le grand ouest à 95 %.

Pour répondre à sa mission, l'ICR dispose effectivement d'une organisation réduite à 14 équivalents temps plein.

L'ICR cultive son identité : « la taille humaine » que nous tenons à préserver. Tous les projets étudiés suivent ce principe : les stratégies d'ouverture, de recherche, ou à l'international, respectent cette culture dont nous défendons la cohérence.

## Du modèle économique de l'ICR

Avant correction du rapport provisoire, le propos du Comité commençait par évoquer un déficit de 3 millions d'euros. Il y avait manifestement confusion avec le montant de notre budget (3,3M€). Pour rappel, la perte de 2016 se situe à 560 K€ (dont 300K€ de déficit d'exploitation) comme anticipé, quand la prévision pour 2017 se situe à 400K€<sup>1</sup>.

Or, c'est précisément sur la base de cette confusion que l'analyse semble être menée. Nous considérons comme ayant une perte de 400 K€ prévue pour cet exercice, ou comme connaissant une perte abyssale, équivalente à notre budget ne prédispose pas à la même analyse, vous en conviendrez.

Par ailleurs, le business plan de 2011, sur lequel se basait l'installation dans le nouveau bâtiment, intégrait la promesse d'un alignement de notre subvention ministérielle sur le niveau de nos homologues. Celle-ci n'a pas été honorée.

Rappelons également, concernant les investissements immobiliers, pour lesquels l'ICR est sévèrement critiqué à plusieurs reprises dans le rapport, que l'accession à la propriété n'était pas nécessaire pour renforcer l'autonomie de l'ICR. Mais l'ICR, anciennement Institut Saint Melaine, créé en 1988 ne pouvait supporter, par sa taille, des locaux propres. Aussi l'école Louis de Broglie, créée en 1991 disposait de locaux, propriété du Conseil Général, qui permettaient d'accueillir l'ICR en son sein. En 2010, l'ECAM – Louis de Broglie, connaissant une croissance importante, a notifié à l'ICR, son souhait de récupérer ses locaux. Dès lors, il s'agissait pour l'ICR de louer des locaux à équiper sur la base d'un prix de marché de 200€/m<sup>2</sup>, prix majoré pour les petites surfaces. Aujourd'hui, le remboursement des locaux actuels revient à 135€/m<sup>2</sup> TTC, amorti sur la base de 750 étudiants.

Enfin, s'agissant des liens entretenus avec la fondation Yves MAHYEUC, les relations sont très claires : son objet social est précisément de contribuer à des financements de projets pour l'ICR et l'ECAM, au même titre que d'autres établissements mobilisent une fondation comme un outil de collecte classique. Nous proposons quelques commentaires sur chaque thématique du rapport.

### I - La stratégie et la gouvernance

Le mode associatif définit une forme de gouvernance que nous sommes tenus de respecter, quel que soit l'objet social de l'organisation. Aussi, la constitution de notre conseil d'administration ne peut-elle inclure de salariés, ni d'étudiants par exemple.

En revanche, la recommandation du Comité d'y inclure des universitaires sera suivie.

Le conseil de l'École, créé il y a un an, a précisément vocation à permettre d'associer des salariés, notamment universitaires, des étudiants, aux sujets évoqués par le conseil d'administration. L'organisation interne est essentiellement constituée de deux groupes de travail, l'un s'occupant plus particulièrement de la pédagogie, le Comité de Direction, l'autre, le comité des services, des affaires administratives. Ce découpage de bon sens nous semble relever d'une rationalisation de notre organisation. Par ailleurs, leurs réunions à dates régulières font l'objet de comptes-rendus diffusés, archivés sur la plateforme commune.

Enfin, notre recrutement d'étudiants est à 95% localisé dans le grand ouest. Aussi, avons-nous choisi de concentrer notre communication plus localement en abandonnant notamment la communication plus nationale, très onéreuse. Cela explique la baisse du budget communication. Quant à la communication interne, la taille même de notre équipe appelle à naturellement privilégier l'informel et les règles simples plutôt que l'élaboration de processus plus explicites, correspondant mieux à des organisations plus importantes.

### II - La recherche et la formation

Nous rappelons, comme cela a été dit dans le propos liminaire, que la vocation de l'ICR est de former 95% d'étudiants en licence, en formation initiale, dont nous remercions le comité d'avoir souligné le sérieux et la qualité.

Les étudiants poursuivent ensuite leur cursus, tant dans des universités publiques, que dans des écoles ou des instituts privés.

Notre stratégie en termes de formations est donc essentiellement incrémentale : nous avons la volonté d'ouvrir un département de licence en économie et gestion qui manque à notre offre de formations générales, et pour lequel nous avons un nombre de demandes grandissant. Nous cherchons également à étoffer notre parcours existant « éducation », par le biais de bi-licences conjuguées à nos licences existantes.

<sup>1</sup> Notre déficit d'exploitation est voisin de la différence de subvention, en proportion évidemment, des autres établissements comparables.

S'agissant du niveau master, nous portons deux projets pour lesquels nous cherchons effectivement des conventions avec des universités. Ces deux masters sont le fruit d'un travail de nos enseignants permanents, accompagnés de certains enseignants vacataires, par ailleurs en poste dans le secteur public. Tous deux résultent d'une réelle double demande, académique et de terrain, encouragée par la motivation de nos étudiants. Le projet de master porté par notre directrice du département Histoire-Science Politique est axé sur les Relations Internationales avec une composante « Stratégie et Défense ».

Le projet porté par notre directeur du département Droit est du domaine du droit privé, plus précisément, en droit de la consommation dans le secteur agroalimentaire. Ces deux masters s'inscrivent totalement dans le prolongement des licences de droit et d'histoire. Ajoutons que nos étudiants de troisième année de licence se désolent de ce que ces projets portés et élaborés depuis plusieurs années ne puissent aboutir faute d'aval académique de l'université publique.

S'agissant du partenariat avec le CNAM, le master Droit et Gestion de la Santé s'inscrit naturellement dans le prolongement des filières AES ou droit.

Au demeurant, tant nos projets stratégiques au niveau de la licence, que pour les deux masters sont donc parfaitement cohérents avec notre vocation, notre modèle économique et notre ancrage territorial.

Enfin, si notre recherche reste encore embryonnaire aujourd'hui, c'est également que la direction précédente l'avait exclusivement orientée vers les thèmes de la santé. Nous avons préféré opter ensuite pour une recherche pluridisciplinaire, croisant nos différentes spécialités sur des thématiques transversales, comme l'Europe cette année. Cela permettra dans un premier temps à nos chercheurs de poursuivre leurs travaux et de les présenter dans des colloques ou de faire des communications publiques. Nous pouvons, par ailleurs, organiser certains événements à notre taille, comme nous venons de le faire en littérature pour Léon Bloy.

### III - La réussite des étudiants

Le Comité a reconnu l'effort d'encadrement individualisé systématique des étudiants par nos permanents, tout autant que le cadre de vie prédisposant à un travail sérieux. Cela concourt à nos résultats aux examens que le Comité a également reconnus. C'est le fondement même de notre vocation, essentiel à préparer une vie professionnelle accomplie.

Néanmoins, nous insistons sur le fait que plus de 95% de nos étudiants suivent des cursus de licence, avant de poursuivre ailleurs leur formation en master, il devient donc plus compliqué de préparer véritablement leur insertion professionnelle à notre niveau de licences généralistes.

En revanche, nous y contribuons, à notre mesure, par l'obligation faite de réaliser des stages donnant lieu à rapport, l'organisation d'un forum des métiers ou encore par la gestion des projets étudiants très concrets.

### IV - Les relations européennes et internationales

Nous avons récemment été admis au sein de l'Icusta. Notre adhésion date seulement de juin 2017. Ceci doit nous permettre de mieux construire nos relations européennes et internationales. En effet, cette organisation permet des échanges tant au niveau des formations que de la recherche ou de la pédagogie.

L'Icusta regroupe une trentaine de membres très actifs, dont les échanges à tous ces niveaux sont parfaitement rodés. Nous devons poursuivre la structuration de notre partenariat par une visite au printemps à l'Université « présidente » de Santo Tomas du Chili, qui centralise et valide les partenariats.

Nous avons d'ores et déjà convenu le principe d'établir un partenariat avec une université hispanophone, et un autre avec une université anglo-saxonne. Ces accords sur la base du format établi par l'Icusta, devraient permettre dans un premier temps, d'offrir une quinzaine de places d'échanges à des étudiants de troisième année de licence, pour un semestre académique dès la rentrée 2019.

### V - Le pilotage

La taille de notre organisation en conditionne le mode de pilotage. Notre taille ne justifie pas instantanément le recours à certains des outils préconisés. Nous disposons aujourd'hui des outils et éléments nécessaires à des prévisions fiables, à un contrôle rapide de l'exécution. Par ailleurs, une partie de la fonction comptable et financière, ainsi qu'une partie significative de la fonction RH, sont déléguées à notre prestataire FIC, contribuant à notre côté au pilotage dont nous avons besoin. Rappelons que la base Aplon permet un recensement essentiellement académique

<sup>2</sup> Nous précisons que pour ces deux diplômes, à deux reprises, nous avons reçu un accueil favorable des universitaires, mais que les refus de convention ont été votés par les représentants du personnel administratif de l'université de Rennes.

des informations, permettant ensuite leur traduction en comptabilité et la facturation ad hoc dans notre base comptable, Erable.

Par exemple, au 31 octobre d'une année, date d'inscription de nos étudiants auprès du rectorat, nous connaissons parfaitement les encaissements prévisionnels de la scolarité qui représente en moyenne 95% de nos ressources. Celles-ci sont séquencées en trois temporalités (annuelle, trimestrielle et mensuelle). L'encaissement de la subvention ministérielle est connu pour être réparti par moitié sur les mois de mars et novembre. Ainsi, nous connaissons avec précision la quasi-totalité de nos ressources en valeur et en rythme d'encaissement.

S'agissant des charges, la masse salariale et les amortissements constituant 90 % de notre fonctionnement, nous établissons notre budget dont nous suivons déjà en permanence l'exécution. Aussi, le Budget prévisionnel dynamique de trésorerie 2012-2020 est un document de synthèse établi sur excel, qui permet, après avoir renseigné les effectifs (prévisionnels ou réalisés) d'obtenir notre résultat ainsi que les grands agrégats de trésorerie (amortissement+ annuités d'emprunt du bâtiment notamment) ; de prévoir et de connaître notre résultat, ainsi que les grands mouvements de trésorerie, tant mensuellement qu'annuellement.

Par ailleurs, nous avons récemment internalisé une comptabilité d'engagement et menons un rapprochement bancaire mensuel. Des états sont régulièrement transmis à l'assemblée générale reprenant les données essentielles de notre activité sur la période 2012-2020.

Le suivi budgétaire mensuel mis en place courant 2017, a pour mission de permettre une lecture comparative de notre compte de résultat prévisionnel et réel pour l'année en cours et l'année précédente. Nous arrivons aux mêmes conclusions que l'étude pluriannuelle à horizon 2020-2021, réalisée par notre expert-comptable en avril 2016.

Courant 2017, sur la base disponible dans Aplon et Erable, nous avons mis en place une comptabilité analytique et un contrôle de gestion par département. Notre responsable comptable a été formée, courant 2017, à l'utilisation du module de comptabilité analytique de notre logiciel Erable.

Nous avons également pour cela créé le Tableau de Bord des Formations. Mis en place pour la rentrée 2017-2018, cet outil simple rassemble les programmes des formations, leurs intervenants, leurs tarifs. Ce document fournit un coût prévisionnel de la formation pour l'année en cours couvrant 60% du coût final direct d'une formation auxquelles nous ajoutons des charges indirectes qui peuvent être imputées sur la base du nombre d'étudiants à titre d'unité d'œuvre.

Précisons également que nous sommes en phase de test d'un logiciel de gestion des plannings et des salles permettant avant tout, par son intégration, au logiciel comptable de dématérialiser notamment les fiches d'activité. Ainsi ces données et ces outils, conjugués à l'intervention de notre prestataire, permettent le pilotage clair, efficace et proportionné à la taille de notre organisation<sup>3</sup>.

## Conclusion

Nous espérons que ces précisions permettront, au Comité, d'apprécier la cohérence de nos choix stratégiques avec notre modèle dont nous avons rappelé la spécificité.

Le Comité a bien voulu souligner combien le sérieux de notre métier était une réalité. De ce point de vue, nous respectons les règles de fonctionnement d'un établissement d'enseignement supérieur et les objectifs de formation en termes de qualité et de coût.

Enfin, notre équilibre économique se situe à 750 étudiants. Aujourd'hui, nous maintenons le rythme de croissance nous permettant d'y parvenir à horizon 2020 comme nous l'avons programmé. Comme nous l'avons montré, la gestion est parfaitement maîtrisée, avec des outils adéquats et notre indépendance actuelle parfaitement garantie dans l'avenir.

Fait à Bruz, le 26/02/2018  
Le Directeur Général  
M. Olivier DUPOURQUÉ



<sup>3</sup> Pour calculer notre seuil de rentabilité, qu'il s'agisse de notre méthode ou du calcul comparant les charges fixes au différentiel (1-taux de marge sur coût variable), nous obtenons strictement le même résultat.

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut catholique de Rennes a eu lieu du 11 au 12 octobre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Mme Dominique Viriot-Barrial, professeur des universités en droit privé et sciences criminelles, ancienne vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire, Aix-Marseille Université.

## Ont participé à l'évaluation :

- M. Philippe Cappelle, administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, chef de la division des établissements, rectorat de Créteil, ancien directeur général des services, université Lille 3 ;
- M. Wolfgang Sabler, maître de conférences en langues et littératures germaniques, délégué en charge de la commission de la formation et de la vie universitaire et des relations internationales auprès de l'administrateur provisoire, université de Picardie Jules Verne ;
- Mme Claire Sotinel, professeur des universités en histoire, ancienne vice-présidente en charge des relations internationales, université Paris Est Créteil Val de Marne ;
- M. Corentin Stemler, étudiant en droit, Institut catholique d'études supérieures.

Dany Vandromme, conseiller scientifique, et, Muriel Gac, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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