



**HAL**  
open science

## Institut catholique de Paris - ICP

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut catholique de Paris - ICP. 2018. hceres-02026396

**HAL Id: hceres-02026396**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026396v1>**

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.

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

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 27/06/2018



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

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

Benoit-Michel TOCK, Président 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

I. Présentation de l'établissement.....	4
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	6
1/ Un positionnement à affirmer.....	6
2/ Partenariats académiques : mieux valoriser ses atouts.....	7
3/ Partenariats socio-économiques : une stratégie à inventer.....	8
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	10
1/ L'organisation interne de l'établissement : Une réorganisation au cœur du projet d'établissement et intégrée à la rénovation du patrimoine immobilier.....	10
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique : des rôles clairs mais un management participatif à développer .....	10
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique : l'acquisition progressive des bons outils.....	12
4/ Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier : une professionnalisation en marche et exemplaire.....	12
IV. La recherche et la formation.....	14
1/ La politique de recherche : une recherche marquée par la transversalité.....	14
2/ La politique de formation initiale et continue : une mise en œuvre opérationnelle en amélioration continue.....	15
3/ Le lien entre recherche et formation : une dynamique en quête de cohérence forte .....	17
4/ La documentation : un bel outil bien géré.....	18
V. La réussite des étudiants.....	19
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : De vrais atouts à mieux exploiter .....	19
2/ La vie étudiante : un dynamisme à pérenniser.....	20
3/ La participation des étudiants à la gouvernance : une culture de la représentation étudiante à installer.....	21
VI. La valorisation et la culture scientifique .....	22
une politique à développer .....	22
VII. Les relations européennes et internationales.....	24
une ouverture sur le monde à élargir et à structurer .....	24
VIII. Conclusion .....	26
1/ Les points forts .....	26
2/ Les points faibles .....	26
3/ Les recommandations .....	27
IX. Liste des sigles.....	28
X. Observations du recteur .....	30
XI. Organisation de l'évaluation .....	34

## I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'Institut catholique de Paris (ICP) a été fondé en 1875. Fonctionnant sous forme d'association loi 1901, reconnu d'utilité publique, il a obtenu fin 2015, la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig<sup>1</sup>), accordée par le ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (MESRI). Il est d'autre part considéré comme une université par le Saint-Siège, signataire des accords de Bologne, qui l'accrédite pour la délivrance de diplômes canoniques. C'est donc un établissement qui relève de deux tutelles différentes. L'ICP ne s'inscrit à ce jour dans aucune stratégie de coordination territoriale (ni association, ni communauté d'universités et d'établissements<sup>2</sup>).

Il est installé dans le 6<sup>e</sup> arrondissement de Paris, dans les locaux de l'ancien couvent des Carmes, fondé au XVII<sup>e</sup> siècle. À cet ensemble, s'ajoute un bâtiment en location au 26 rue d'Assas et la moitié du Palais abbatial de la rue de l'Abbaye ; le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 29 507m<sup>2</sup> Shon<sup>3</sup>.

L'ICP est dirigé par une assemblée générale composée des 39 évêques fondateurs et administrée par un conseil d'administration composé de personnalités du monde politique, économique ou éducatif.

Sous l'autorité du Saint-Siège, l'ICP répond aux normes fixées par la Congrégation pour l'enseignement catholique. Les facultés délivrant des diplômes canoniques sont évaluées par l'AVEPRO, agence d'évaluation du Saint-Siège dont l'activité est régie par les *European Standards and Guidelines*.

La qualité des cursus est supervisée par les services du MESRI et du rectorat de l'académie de Paris. À ce titre, il prépare, pour certaines de ses formations, des diplômes d'État (licences, masters, doctorats).

Il regroupe aujourd'hui 6 facultés<sup>4</sup>, 6 instituts spécialisés<sup>5</sup>, une unité de recherche, 11 écoles supérieures associées<sup>6</sup>.

Les formations proposées sous la forme de 165 parcours, conduisent à la délivrance de diplômes de 19 licences, 27 masters et 5 doctorats conventionnés avec des établissements d'enseignement supérieur public habilités à délivrer des diplômes nationaux, ainsi qu'à des diplômes de baccalauréats, de licences et de doctorats canoniques, mais également de diplômes et certificats d'établissement ; l'établissement a diplômé 1 392 étudiants en 2015-2016.

Des formations en apprentissage (deux parcours de masters actuellement), en alternance (notamment dans le cadre du M2 Meef<sup>7</sup>), à distance (théologie en ligne ou encore droit canonique) ont également été créées.

Les instituts spécialisés<sup>5</sup> assurent des formations en culture générale ; sciences religieuses, médiation, langue et civilisation françaises ; humanités et management ; et en qualité, environnement et sécurité en entreprise. Pour l'année 2016-2017, l'ICP comptait 9 313 étudiants, dont 2 149 en licence, 654 en master et 19 en doctorat<sup>8</sup>, les autres étudiants se répartissant essentiellement entre les formations canoniques (1 061), les diplômes d'établissement (889) et les formations non diplômantes (4 515). Le taux de boursiers est de 5,9 % et le taux de féminisation de 64 %. Les frais d'inscription se situent dans une fourchette moyenne de 2 000 à 7 500€ par année.

L'ICP compte environ 200 membres du personnel administratif et technique, et environ 850 enseignants (160 ETP, en 2016), dont environ une centaine d'entre eux en service à temps plein, les autres enseignants intervenant de manière occasionnelle.

<sup>1</sup> Les établissements créés par des associations, fondations reconnues d'utilité publique, ou syndicats professionnels (au sens de l'article L. 2131-1 du code du travail) peuvent obtenir la qualification Eespig accordée, par le MESRI, après avis du CCESP (comité consultatif de l'enseignement supérieur privé). Ce label est réservé à des établissements non lucratifs.

<sup>2</sup> Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>3</sup> Surface hors œuvre nette.

<sup>4</sup> Faculté de droit canonique ; Faculté de philosophie ; Faculté de sciences sociales et économiques (Fasse) ; Faculté des lettres ; Faculté d'éducation (ISP) ; Faculté de théologie (*Théologicum*).

<sup>5</sup> IDSP - Institut du savoir partagé ; IER - études religieuses ; Ifomene - Médiation ; ILCF - Institut de langue et de culture françaises ; IVHM - Institut Vaugirard - Humanités et management ; Esqese Paris - École supérieure pour la qualité, l'environnement et la sécurité en entreprise.

<sup>6</sup> EBD : École des bibliothécaires-documentalistes ; Isit : Institut de management et communication Interculturels ; Isfec La Salle-Mounier ; EPP : École de psychologues praticiens ; EFPP : École de formation psychopédagogique ; Illeps : École supérieure des métiers du sport ; Isep : Institut supérieur d'électronique de Paris ; Uni Lasalle : Institut polytechnique La Salle Beauvais ; Escom : École supérieure de chimie organique et minérale ; EPMI : École d'électricité, de production et de méthodes industrielles, Institut polytechnique Saint Louis, membre du groupe Ecam ; Groupe Essec.

<sup>7</sup> Master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation.

<sup>8</sup> Par « doctorat », on entend dans ce document le diplôme national du doctorat, par opposition avec le « doctorat canonique », qui relève du Saint-Siège.

L'ICP dispose d'une unité de recherche (UR) pluridisciplinaire, l'équipe d'accueil « Religion, culture et société ». L'UR travaille sur l'approche du phénomène religieux dans une perspective critique, historique et sociologique.

À la demande du MESRI, l'UR a remis en janvier 2014 un rapport d'auto-évaluation, conduisant à sa reconnaissance par la Dgesip<sup>9</sup>, le 17 juillet 2014, puis à l'attribution d'un numéro d'équipe d'accueil (EA 7403), le 29 juin 2015.

L'UR accueille l'ensemble des 83 enseignants-chercheurs (EC) de l'établissement et 6 membres permanents administratifs et des services de documentation, auxquels s'ajoutent les effectifs du personnel chargé des fonds documentaires : 25,7 équivalents temps plein (ETP) au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Elle accueille également des membres associés, élus par le conseil de l'UR ainsi que 205 doctorants<sup>10</sup> en 2016-2017, qui sont membres temporaires de l'UR.

Pour les études doctorales, l'ICP est habilité à délivrer des doctorats canoniques. Dans le cadre de l'université française, l'institut a passé un accord avec l'école doctorale (ED 411<sup>11</sup>) Fernand Braudel (université de Lorraine) pour la délivrance de diplômes de doctorats.

Le budget prévisionnel 2016-2017 de l'établissement est réparti comme suit :

- 23 018 k€ de masse salariale (charges sociales comprises),
- 10 273 k€ de dépenses de fonctionnement,
- 11 045 k€ d'investissement.

Le précédent rapport d'analyse, produit par l'AERES<sup>12</sup> en novembre 2012, saluait l'efficacité de la gouvernance, reconnaissait dans la formation le point fort de l'établissement, soulignait l'attention portée par l'établissement aux besoins sociaux et à l'employabilité des diplômés, ainsi que sa capacité d'innovation pédagogique. En outre, le rapport approuvait la structuration, alors récente, des activités de recherche.

Le même rapport relevait cependant quatre points d'attention :

- l'échec de la concrétisation d'une vraie politique de site, malgré les nombreux accords conclus avec des établissements d'enseignement supérieur parisiens ;
- l'absence de stratégie claire en matière de relations internationales ;
- l'insuffisance de la formalisation de la politique de communication ;
- le manque d'indicateurs de pilotage qui permettent de mieux connaître les moyens, d'évaluer les performances et de proposer, le cas échéant, des améliorations.

À la lecture du rapport d'auto-évaluation et des autres documents mis à sa disposition, le comité d'experts a identifié cinq problématiques majeures :

1. Stratégie et positionnement générale de l'établissement
2. Apport du nouveau projet ERP<sup>13</sup> au pilotage de l'établissement et au management par la qualité
3. Construction et pilotage des stratégies de formation et de recherche
4. Accompagnement des étudiants et participation de ceux-ci à la vie de l'établissement
5. Stratégie internationale

<sup>9</sup> Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, du MESRI.

<sup>10</sup> Diplômes national et canonique.

<sup>11</sup> Mots clés : interculturalité, civilisation, interactions.

<sup>12</sup> Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

<sup>13</sup> *Enterprise Ressource Planning* (Cf. chapitre sur le positionnement institutionnel du présent rapport).

## II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

La caractéristique première de l'ICP est sa double reconnaissance, par un statut d'établissement de droit canonique et par la qualification d'Eespig dont il bénéficie. Il se situe, d'autre part, dans une région où existe une très forte concentration d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Dans ce contexte, la définition d'une stratégie originale, en phase avec ses moyens et avec ses atouts, est une préoccupation essentielle de l'ICP. Dès lors, l'ancrage dans l'environnement de l'enseignement supérieur francilien et le développement de formations nouvelles sont les principaux enjeux que l'ICP a identifiés, à juste titre selon le comité d'experts, dans les axes stratégiques qu'il s'est fixés pour les années à venir.

### 1/ UN POSITIONNEMENT A AFFIRMER

L'identité, le positionnement et les caractéristiques de l'ICP manquent encore de visibilité et de clarté. En effet, l'ICP est d'une part un centre de recherche et de documentation reconnu pour des disciplines liées aux sciences religieuses. L'ICP est également, une université aux yeux du Saint-Siège (par son statut canonique) et un établissement d'enseignement supérieur privé reconnu au travers de la qualification Eespig qui lui a été délivrée par le MESRI, d'autre part. L'ICP est également à la fois un établissement d'enseignement de 1<sup>e</sup> cycle favorisant la qualité de l'encadrement des étudiants, un établissement d'enseignement de 2<sup>nd</sup> cycle diversifié, un lieu de dialogue entre cultures et religions, ainsi qu'entre humanités et entreprises, et la tête d'un réseau d'écoles professionnelles. Cette diversité de statuts et de missions apporte à l'ICP une très grande richesse, mais l'amène à se positionner de manière très variée, ce qui ne lui permet pas d'afficher une ligne directrice claire.

Le comité d'experts recommande à l'établissement d'étudier l'opportunité de privilégier un axe de développement construit autour de son rôle dans le dialogue interreligieux et interculturel, et autour de son rôle de médiation entre le domaine de l'entrepreneurial et le domaine des humanités. Un tel axe serait de nature à souligner l'excellence reconnue de l'ICP dans les sciences religieuses ainsi que son ouverture au monde économique et social.

L'ICP est sous la tutelle de l'Église catholique, dans la mesure où l'assemblée générale statutaire, aux termes de la loi de 1901 sur les associations, est majoritairement composée des 39 évêques dits « fondateurs » ; où le rôle de chancelier de l'ICP est exercé par l'archevêque de Paris ; et où certaines décisions, comme la nomination du recteur, des vice-recteurs et de certains doyens, doivent recevoir l'approbation de la Congrégation pour l'éducation catholique.

Le même statut privé ne lui permet pas d'utiliser l'appellation d'« université », ni de délivrer lui-même des diplômes d'État. L'ICP peut, en revanche, délivrer des diplômes d'établissement, préparer à des diplômes d'État dont les jurys sont organisés, soit par une université avec laquelle il a conclu une convention en ce sens, soit par un jury rectoral, assurer des formations non diplômantes et délivrer des diplômes canoniques. L'ICP peut délivrer des titres RNCP issus de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) (commission interministérielle, interprofessionnelle et interinstitutionnelle).

Ce même statut privé donne aussi à l'établissement la possibilité de sélectionner ses étudiants et de fixer le montant de ses droits d'inscription. Enfin, la qualification d'Eespig dont il bénéficie et la contractualisation avec le MESRI permettent à l'ICP de recevoir une subvention de l'État français.

Situé à Paris, l'ICP exerce son activité dans une ville et une région caractérisées par une forte concentration d'établissements d'enseignement supérieur publics et privés, souvent de grande taille, et jouissant pour une part importante d'une réputation d'excellence. Dans ce contexte, l'ICP occupe une position originale, signalée dans son nom même par l'adjectif « catholique », qui identifie clairement le positionnement confessionnel de l'établissement. Cette identification est un atout pour l'ICP, dans la mesure où elle l'intègre au sein d'importants réseaux de l'enseignement supérieur international, tout en lui donnant une coloration rare en France. Mais, elle peut constituer une difficulté.

L'établissement, fort d'une longue histoire, d'une riche tradition, et d'une compétence reconnue en sciences religieuses, est porteur d'une identité forte. Son implication dans une démarche interreligieuse et interculturelle facilite son adaptation au monde actuel. D'autre part, si l'excellence de l'ICP est reconnue dans le domaine des humanités et en particulier dans les sciences religieuses, l'établissement développe aussi des activités de formation, de recherche et de valorisation en lien avec le monde socio-économique.

L'originalité de son positionnement fait de l'ICP un établissement unique susceptible de répondre à des besoins sociétaux, notamment sur les questions d'interface entre cultures et entre religions. Ces thématiques constituent des leviers potentiels de développement de partenariats académiques et socio-économiques.

## 2/ PARTENARIATS ACADEMIQUES : MIEUX VALORISER SES ATOUTS

La qualité de ses partenariats académiques est inégale. L'ICP a noué plusieurs accords de diplomation sans adossement à des collaborations en formation ou en recherche ; il possède d'autre part des partenariats, souvent anciens et relatifs aux disciplines canoniques, reposant sur des bases scientifiques solides (master de droit canonique, par exemple).

Dès lors, dans un contexte de non-accréditation et de partenariats franciliens difficiles à concrétiser, le comité recommande à l'ICP de privilégier ce dernier type d'accord pour l'ensemble des disciplines. L'ICP pourra ainsi développer une stratégie de valorisation de ses atouts, en particulier par une présentation claire et positive de ce qui fait la valeur de cet établissement : le positionnement stratégique, le réseau international notamment catholique, les liens avec le monde socio-économique, la réactivité d'un établissement privé, voire la qualité de son patrimoine immobilier.

De la même manière, le comité recommande de rendre plus lisibles les liens qui unissent l'ICP avec ses écoles associées par une communication renforcée (notamment sur le site internet de l'établissement) et d'entreprendre une réflexion sur les contenus du partenariat avec les écoles dont les liens se sont distendus au cours des années.

Au total, la diversité des situations et des histoires propres des partenaires explique, pour une part, une relative fragilité du positionnement institutionnel de l'ICP, qui rencontre encore des difficultés à mettre en valeur ses atouts.

Comme cela a été mentionné, l'ICP n'est accrédité que pour la délivrance de diplômes canoniques, en tant qu'université reconnue par le Saint-Siège. En tant qu'institution privée, les diplômes d'État qu'il porte sont délivrés par le rectorat d'académie ou par une université française dans un cadre conventionnel. En outre, les tentatives de rapprochement entreprises par l'ICP avec des universités franciliennes et des communautés d'universités et d'établissements (Comue) au cours du contrat 2013-2018<sup>14</sup> n'ont pas abouti, en dépit des efforts de l'ICP. La construction de partenariats structurants revêt pourtant un caractère stratégique d'importance.

Les partenariats académiques de l'ICP sont de nature variée et porteurs d'enjeux différents. On en distingue deux types principaux ; d'une part, les conventions de partenariat qui concourent à la seule diplomation des étudiants de l'ICP, aux niveaux licence et master, avec double inscription l'année de diplomation (université de Rennes 2, université Paris-Sorbonne, université de Poitiers, ainsi que l'université de Reims-Champagne Ardenne et l'IAE<sup>15</sup> de Paris -Paris I Panthéon Sorbonne) ; d'autre part, les conventions de partenariat, qui affichent, au-delà de la seule diplomation, des ambitions plus fortes. Ces dernières se déclinent sous la forme de mises en commun d'unités d'enseignement (UE), et d'interventions d'enseignants dans des UE du partenaire. Elles peuvent avoir pour objet la communication des activités de recherche et des publications scientifiques (université de Reims Champagne-Ardenne). Enfin certaines conventions de partenariats conduisent à des collaborations nourries en formation et en recherche (université de Paris-Sud, université de Lorraine, ainsi que l'université de Poitiers et Sorbonne Université). En licence, master et doctorat de philosophie, en master d'anglais, en master d'histoire de l'art, le partenariat avec Poitiers donne lieu à des échanges d'enseignants, des co-directions de recherche, un programme scientifique commun avec co-organisation de colloques et publications.

S'agissant du premier type de conventions, dont le champ se limite pour l'essentiel à la diplomation, il paraît satisfaire les partenaires, qui jugent le dispositif équilibré, respectueux des spécificités de chaque institution, chacune y « trouvant son compte ».

Le comité d'experts, pour sa part, est plus réservé sur la qualité de ces partenariats, qui, au regard des ambitions qu'affiche l'ICP, tant en termes de formation que de recherche, ne saurait en rester à cette seule dimension. Dans un contexte où l'accréditation ne sera probablement pas accordée à l'ICP à l'échéance de ce contrat, le comité suggère de capitaliser sur les atouts de l'établissement et de donner à ces partenariats un contenu scientifique en vue d'une co-construction d'éléments de formations et de collaborations de recherche. De la visite du comité d'experts, il ressort que certains projets (notamment avec l'université de Poitiers et *St Mary's University, Twickenham*, de Londres), qui s'inscrivent clairement dans cette perspective, vont dans ce sens. À titre d'exemple, le partenariat avec l'USJ (université Saint-Joseph de Beyrouth) comporte deux doubles diplômes en master.

Le deuxième type de convention recouvre des situations contrastées. Leur contenu scientifique est *a priori* au cœur du dispositif conventionnel, mais il s'agit souvent de collaborations ponctuelles, tenant à des relations personnelles, et donc à la pérennité incertaine.

<sup>14</sup> L'ICP s'est d'abord tourné vers le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Sorbonne Universités, sans obtenir de vraie réponse ; après la transformation de ce Pres, il s'est tourné vers l'université Paris II – Panthéon Assas, mais le projet d'association a été rejeté par le corps professoral de cette université.

<sup>15</sup> Écoles universitaires de management.

Tel n'est pas le cas des partenariats qui concernent les facultés de droit canonique, de théologie et de philosophie. Ainsi, sur la base de liens scientifiques forts, déjà anciens, entre la Faculté de droit canonique et la Faculté Jean Monnet (Droit – économie – gestion de l'université de Paris-Sud) se sont construites des formations partagées (DEA<sup>16</sup>, puis master avec une nouvelle maquette conjointe pour la prochaine accréditation), des collaborations doctorales (codirection de thèses) et de recherche. Il en est de même pour les co-diplomations de thèse en théologie catholique du *Theologicum* et les codirections de thèse en lettres et en didactique avec l'ED Fernand Braudel de l'université de Lorraine.

Au-delà de ces partenariats académiques au sens strict, il conviendrait également de prendre en compte d'autres institutions -les six instituts et les onze écoles associées-, qui entretiennent des liens généralement anciens, plus ou moins forts et structurés selon les cas, mais qui participent (pour certaines d'entre-elles) à la richesse de l'offre de formation de l'ICP. Notons cependant que les écoles associées sont absentes du rapport d'auto-évaluation (RAE) et peu visibles sur le site de l'ICP ; la participation active de leurs directeurs au conseil d'université (CU) constitue toutefois un témoignage des liens qui les attachent à l'ICP.

### 3/ PARTENARIATS SOCIO-ECONOMIQUES : UNE STRATEGIE A INVENTER

L'ICP a une forte conscience de la concurrence dans laquelle il se trouve dans le domaine des sciences sociales et économiques et s'est fortement mobilisé. Il a su s'entourer de quelques personnalités de premier plan du monde socio-économique qui se sont récemment investies dans le développement et la gouvernance de l'établissement. Les partenariats socio-économiques de l'ICP sont en développement mais restent peu nombreux eu égard à son potentiel. Les nombreuses relations et coopérations de l'ICP ne sont pas encore suffisamment structurées et pérennes. Le concept même de partenariat reste à définir de façon concrète en termes de bénéfices mutuels pour l'ICP et ses partenaires sur le long terme.

Le comité recommande de dresser un état exhaustif des relations socio-économiques des facultés de l'ICP ainsi que de celles de l'Institut Vaugirard-Humanités et management et de l'Ifomene ; il recommande d'analyser la manière de les mutualiser et de les mobiliser autour de projets attractifs, tels que, par exemple, les concepts de « Bien commun », « Humanités en entreprise », « Humanités numériques », « Entreprendre différemment », ou encore « Innovation responsable », plébiscités par les actuels partenaires.

Le comité recommande également d'étudier quels partenariats pourraient aisément être entrepris ou partagés avec les 11 écoles associées de l'ICP, notamment avec l'Isit, l'Isep, l'EPP, Uni Lasalle ou l'Escom.

Le comité recommande d'analyser avec les entreprises, notamment dans le cadre des conseils de perfectionnement comment élargir le nombre des masters dans les disciplines qui correspondent à leurs besoins et à leurs enjeux. Le développement de l'alternance et des licences professionnelles accompagnerait cette démarche. La création de chaires, telles que « Bien commun », présente également un potentiel élevé de partenariats. Enfin, la mise en place d'un réseau des anciens de l'ICP contribuerait au développement et à la structuration de ces partenariats.

Le comité d'experts recommande aussi d'accroître les autres sources de financement, telles que le mécénat et le *fundraising*. La direction du mécénat et de la collecte constitue un levier sur lequel il conviendra de s'appuyer pour mobiliser davantage de donateurs en particulier en s'appuyant sur le futur réseau des anciens de l'ICP.

L'ICP entretient de longue date des relations et des coopérations avec une grande variété d'entités socio-économiques, entreprises, fondations, ONG<sup>17</sup>, collectivités locales ou territoriales ; pour autant, ces relations, gérées essentiellement au sein des facultés et rarement au niveau institutionnel de l'ICP, forment peu de partenariats structurants.

En 2012, après une période de stagnation de ses relations socio-économiques, l'ICP a souhaité faire du développement des partenariats socio-économiques un axe prioritaire pour faire vivre son positionnement, selon sa formule, « l'esprit grand ouvert sur le monde<sup>18</sup> » ; il souhaitait ainsi élargir les bases économiques et financières de son développement et renforcer son rayonnement national et international au-delà de la sphère religieuse où l'excellence de l'ICP est bien installée. Dans cet objectif, l'ICP a renforcé en 2017 sa direction du développement et celle des donateurs et des partenariats ainsi que sa direction communication et marketing (Cf. chapitre –organisation interne).

Depuis 2013, l'ICP organise en décembre un forum ICP-Entreprises, qui rassemble plus de 200 entreprises et 200 professionnels ; structuré en un grand nombre d'ateliers pratiques, il mobilise la majeure partie des étudiants de l'ICP. Le succès grandissant de ce forum démontre l'intérêt des étudiants de l'ICP pour les entreprises ainsi que leur goût pour les thématiques couvertes par l'ICP et l'angle selon lequel elles sont abordées.

<sup>16</sup> Diplôme d'études approfondies.

<sup>17</sup> Organisation non gouvernementale.

<sup>18</sup> Slogan de l'établissement.

Grâce à un partenariat bien établi avec l'Apec<sup>19</sup>, le module de préprofessionnalisation « *Habitus* » doit permettre aux étudiants de licence de préparer leur projet personnel et professionnel.

Plusieurs coopérations avec de grandes entreprises sont prometteuses, par exemple avec la Société Générale sur les thématiques « la société apprenante » et le handicap, le Crédit Agricole sur la bibliothèque numérique, et avec Orange sur les compétences comportementales.

Le master récemment créé en commun avec *St Mary's University* à Londres en droit comparé des affaires internationales est potentiellement riche de partenariats socio-économiques.

Le conseil scientifique (CS) est très actif et a permis de structurer la recherche de l'ICP autour de cinq pôles pluridisciplinaires mais il ne comporte aucun représentant des entreprises. Cela semblerait pourtant judicieux, tant en termes de débouchés que de partenariats. De même, des entreprises pourraient prendre part aux conseils de perfectionnement. Leur participation leur permettrait de contribuer aux réflexions sur les métiers de demain, et sur les compétences à développer pour favoriser l'engagement et la recherche de sens au travail.

L'établissement dispose donc d'un potentiel important, qu'il conviendrait de structurer et d'exploiter de manière beaucoup plus dynamique.

<sup>19</sup> Association pour l'emploi des cadres.

### III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

L'ICP a procédé ces dernières années à d'importantes restructurations internes, qui se sont traduites par la création d'une unité de recherche (UR), par l'adoption en 2015 de nouveaux statuts (dits « canoniques ») et par la mise en place de nouvelles instances représentatives ou opérationnelles.

L'ICP a mené, et continue de conduire de nombreux projets, adaptant sans cesse ses structures, surtout administratives, à ses ambitions nouvelles.

#### 1/ L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT : UNE REORGANISATION AU CŒUR DU PROJET D'ETABLISSEMENT ET INTEGREE A LA RENOVATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER

La récente rénovation du très bel ensemble immobilier que possède, en plein cœur de Paris, l'ICP permet à celui-ci d'être en pleine adéquation avec les besoins et les missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche aujourd'hui.

L'organisation en facultés et écoles est claire, même si elle reflète en partie des héritages historiques. Les fonctions support, quant à elles, ont été considérablement renouvelées et améliorées ces dernières années.

Le comité recommande d'établir une organisation cible et de finaliser sa mise en place.

Le comité recommande la mise au point d'un organigramme plus lisible, qui permette de préciser, en interne, les missions et les objectifs des différents comités, instituts et directions.

Le comité tient à souligner l'effort de professionnalisation des différentes fonctions supports au cours de la période de référence.

Les différentes fonctions ont été renforcées ou créées en complément des fonctions supports existantes, dont notamment la fonction qualité, la dimension DD/RSE (développement durable/responsabilité sociétale des entreprises), la prise en compte des évolutions numériques, la direction du mécénat, celle du développement académique, ainsi que le rattachement de la direction de la communication et du marketing directement auprès du recteur.

En parallèle, des comités ont aussi été récemment créés ces dernières années (dont le comité opérationnel qualité).

Le volet immobilier du projet Campus 2018<sup>20</sup> a permis de regrouper quasiment la plupart des équipes de l'ICP, avec notamment pour objectif de renforcer les interactions et la cohérence d'ensemble. Après la première phase de travaux réalisée sur son campus des Carmes, l'ICP dispose désormais d'un outil exceptionnel au service de son développement. Les différents entretiens et la visite du site menés par le comité d'experts ont montré que ces travaux avaient également permis de fluidifier les modes collaboratifs, grâce à une meilleure rationalisation des espaces et au renforcement de la proximité des équipes. Les autres phases de travaux à venir devraient naturellement continuer de participer à l'optimisation de l'organisation.

#### 2/ LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE : DES ROLES CLAIRS MAIS UN MANAGEMENT PARTICIPATIF A DEVELOPPER

La gouvernance de l'établissement semble globalement efficace, au regard du nombre de projets qui ont pu être menés à bien ces dernières années. Cependant, la structure de cette gouvernance reste très attachée à un fonctionnement hiérarchique, la direction de l'ICP impulsant et guidant tous les projets. Par ailleurs, le fonctionnement des facultés reste décentralisé.

Le comité recommande la mise en place d'un management plus participatif, intégrant l'ensemble de la communauté de l'établissement. Le « mode projet », qui a été utile par exemple dans le cadre immobilier, pourrait être appliqué aussi dans d'autres domaines.

Le comité recommande d'ouvrir le conseil d'administration, actuellement presque exclusivement composé de responsables d'entreprises privées, vers davantage de personnalités de l'enseignement supérieur ou de la recherche, y compris étrangères, afin de renforcer les liens de l'ICP avec des universités franciliennes, de province ou internationales.

Le comité recommande la mise en place d'un journal interne en priorité, et dans un second temps à vocation externe, qui pourrait contribuer à expliquer la démarche et le positionnement de l'ICP.

<sup>20</sup> Projet universitaire ou plan de développement de l'Institut catholique de Paris campus 2018 pour la période contractuelle.

La gouvernance s'appuie sur des statuts canoniques récents, mais qui reflètent un état plus ancien et mériteraient une réécriture (la commission de la formation et de la vie académique, par exemple, n'y est pas mentionnée). La direction de l'établissement a, en effet, dans son souci d'adapter celui-ci à son environnement, impulsé de nombreuses initiatives qui ont entraîné la mise en place d'instances nouvelles, dont il faudrait codifier le rôle et le fonctionnement.

Cela dit, l'ensemble de la direction connaît très bien le fonctionnement institutionnel de l'établissement. La structure de ce fonctionnement, attribuant un rôle essentiel au recteur, tout en faisant à celui-ci une obligation d'écoute à l'égard des vice-recteurs, des doyens, des directeurs et, au-delà, de l'ensemble de la communauté universitaire, assure une gouvernance centralisée et par conséquent pas toujours partagée. Par exemple, la gouvernance a récemment tenté d'impulser davantage de collégialité dans la construction des réflexions stratégiques, en tenant un conseil d'université (CU) sous forme d'ateliers participatifs. Chacun était invité à travailler sur un support de communication relatif à la stratégie de développement de la période à venir. Cette démarche a été plébiscitée par les interlocuteurs du comité d'experts, lors de la visite de l'établissement. Le comité recommande en conséquence de renouveler ce type d'exercice et de l'étendre aux autres aspects de la vie de l'établissement.

Le conseil d'administration joue le rôle que lui assigne la loi de 1901 sur les associations, et valide donc les choix stratégiques et le budget de l'établissement. Sa présidence est en relation directe avec le secrétariat général de l'établissement. Le fait qu'il ne compte pas d'enseignant-chercheur d'une université française ou étrangère ne facilite cependant pas son rôle en matière d'accompagnement dans le développement de partenariats.

Le CU regroupe, autour du recteur, les vice-recteurs, les doyens, le directeur de l'Institut supérieur de sciences religieuses (ISSR ou IER), les directeurs de cycles, d'organismes et d'instituts intégrés à la faculté de théologie et de sciences religieuses<sup>21</sup>, les directeurs des instituts ou organismes profanes directement rattachés au recteur<sup>22</sup>, les directeurs d'écoles associés, un enseignant et un étudiant par faculté ou organisme. Il traite essentiellement de questions de statuts et de règlements, est informé du budget, peut être saisi de toute autre question, mais ne prend aucune décision.

Le conseil rectoral et le conseil des doyens forment chacun en quelque sorte un comité de direction, le premier plutôt pour les questions administratives, le second pour les affaires académiques.

Enfin, le conseil scientifique et la commission de la formation et de la vie académique conseillent le recteur dans leurs domaines respectifs.

Les composantes de l'établissement, facultés, instituts et unité de recherche, partagent globalement la stratégie de l'établissement. L'autonomie des composantes permet à celles-ci de développer une stratégie propre, pour laquelle le comité recommande d'être vigilant quant à leur participation à celle de l'établissement.

En revanche, les avis recueillis par le comité d'évaluation au sujet de la démocratie interne et du dialogue social ne sont pas homogènes. Si certains acteurs déclarent leur satisfaction de pouvoir être entendus quand ils ont une demande à présenter, s'il y a clairement une volonté d'écoute de la part de la direction, d'autres acteurs considèrent que l'écoute est plus formelle qu'attentive et réactive. La crise actuelle à l'ILCF<sup>23</sup> (qui, en raison de la baisse du nombre d'étudiants étrangers en France doit réduire ses activités et diminuer par conséquent le nombre de ses enseignants) est révélatrice de ce malaise, mais ce dernier ne saurait y être limité. Le comité engage la direction à être attentive à cette perception.

L'établissement s'est clairement engagé dans une démarche « qualité ». Celle-ci repose d'abord sur l'acquisition d'un *Enterprise Resource Planning* (ERP), en cours après des déboires dont l'ICP n'est certainement pas le principal responsable (Cf. chapitre pilotage), ainsi que sur une formalisation de pratiques, facilitée par le recrutement de personnel spécialisé. La mise en place et plus encore l'utilisation d'indicateurs, ainsi que l'implication du personnel, pourraient cependant être améliorés.

L'organisation de la comitologie est complexe, du fait des nombreux comités et organismes, en parallèle de ses facultés et instituts. La direction de l'ICP a pour objectif permanent de faire évoluer l'organisation de l'établissement afin de la rendre plus agile. Le comité encourage cependant l'établissement à maintenir un juste équilibre entre ce souci, très positif, et la stabilisation dont le personnel a besoin. Ce dernier point vaut aussi pour ce qui concerne la démarche qualité.

La politique de communication de l'établissement repose très largement sur le site internet, qui a été entièrement repensé et amélioré. D'autres médias pourraient cependant être pris en compte, notamment un journal interne et dans un second temps, externe. La politique de communication de l'établissement repose

<sup>21</sup> Quatre départements (Écriture Sainte, patristique et histoire ecclésiastique, théologie dogmatique et fondamentale, théologie morale et spirituelle), cinq instituts (pastorale catéchétique, liturgie, théologie des arts, études œcuméniques, sciences et théologie des religions) et une école de langues de l'Orient ancien (ELCOA).

<sup>22</sup> ILCF, IDSP, Ifomene, Institut Vaugirard.

<sup>23</sup> Institut de langue et de culture françaises.

également sur la conception de catalogues détaillés et exhaustifs de l'offre de formation qui faisaient défaut avant 2012, et sur leur diffusion dans les forums destinés aux lycéens.

### 3/ LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE : L'ACQUISITION PROGRESSIVE DES BONS OUTILS

Un travail considérable a été réalisé dans le domaine du pilotage opérationnel au cours de la période de référence. L'ensemble des membres de la gouvernance de l'ICP participe activement au pilotage de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. La création de nouvelles directions (direction de l'insertion professionnelle, direction du développement académique, direction du mécénat) a permis d'améliorer la qualité du pilotage, grâce à la mise en place de structures dédiées aux diverses préoccupations de l'enseignement supérieur et de la recherche aujourd'hui.

Le fonctionnement « en mode projet » a permis de mener à bien la première phase du plan de développement immobilier (la plus importante), en respectant les délais et les coûts prévisionnels. Ces travaux conduisent l'ICP à se doter d'un outil qui devrait lui fournir des leviers de développement.

Par contre, ce fonctionnement « en mode projet » n'a pas permis de mettre en place le nouvel ERP. Plutôt que d'aller vers un échec, la gouvernance de l'ICP a pris la décision prudente de reporter la mise en place du nouvel ERP. Les causes principales de cet échec sont le manque de connaissance du monde de l'enseignement supérieur de l'intégrateur qui avait été retenu pour accompagner la mise en place du projet, le fonctionnement disparate de facultés très autonomes, la sous-estimation de la nécessité d'accompagner le changement et l'absence de l'orientation « clients » et de méthodologie en gestion de projet.

Ce n'est donc pas fondamentalement à l'ICP que la responsabilité de cet échec doit être attribuée. Depuis lors, la direction des systèmes d'information et du numérique a recruté un nouveau directeur, est passée de 10 à 20 membres, et s'est organisée en quatre pôles (centre de service, métiers, IT et innovations numériques).

À ce jour, tout semble réuni pour réussir la mise en place du nouvel ERP ; ce dernier étant indispensable pour développer l'accès à l'information et pour mettre en place des indicateurs complémentaires.

### 4/ LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE RH, FINANCES, IMMOBILIER : UNE PROFESSIONNALISATION EN MARCHE ET EXEMPLAIRE

Le pilotage de l'établissement est globalement de grande qualité et très professionnel. Il repose sur une stratégie, une répartition des rôles, une capacité à inventer tout en restant prudent et dans le respect de procédures formalisées.

Le comité d'experts recommande néanmoins de développer une culture des « indicateurs », afin de piloter plus finement l'activité, en suivant davantage la soutenabilité financière des différents programmes, puis en renforçant la politique d'amélioration continue. La finalisation de la mise en place du nouvel ERP y contribuera fortement.

Le comité d'expert tient à souligner la qualité du travail réalisé pour la professionnalisation des postes de travail durant la période 2012-2017, que ce soit par le plan de formation ou par la création de nouveaux postes apportant des compétences nouvelles. La gouvernance de l'ICP a très clairement souhaité renforcer sa politique de développement des ressources humaines et le comité a constaté les progrès très significatifs réalisés en matière de développement des compétences.

La direction des ressources humaines (DRH) s'est également dotée de moyens supplémentaires, avec l'accueil de nouveaux collaborateurs et la très prochaine mise en place d'un système d'information et de gestion des ressources humaines (SIRH), afin de couvrir l'ensemble du périmètre de la fonction et de remplacer les tableaux de suivi actuellement réalisés sur Excel. Cela a aussi permis d'engager une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), en relation avec la stratégie de l'ICP. En parallèle, le budget « formation » de l'ICP est en hausse constante, pour avoisiner le niveau remarquable de 4 % de la masse salariale brute (hors rémunération des personnes en formation).

La stratégie est également déclinée au niveau des ressources humaines, en tenant compte de la vision du conseil d'administration. Une mise à jour annuelle est faite en collaboration avec le rectorat. La DRH participe activement aux différentes instances de l'ICP (conseil d'université, conseil rectoral...), ce qui lui permet de définir une politique pluriannuelle des emplois, en lien avec les priorités stratégiques de l'ICP, et de bien maîtriser la masse salariale. Les recrutements prévisionnels sont décidés annuellement, après déclinaison du plan stratégique avec les doyens et les directeurs. La DRH mène à bien les recrutements administratifs, en concertation avec les membres du personnel encadrant.

Le recrutement des professeurs est géré par une commission spécifique. La DRH a également développé des outils visant à mieux intégrer les nouveaux arrivants, à accompagner l'ensemble du personnel, notamment du fait de la mise en place systématique des entretiens annuels et d'une revue annuelle systématique pour faire

le point sur l'ensemble des collaborateurs (situation du collaborateur, proposition de prime, d'augmentation, d'évolution de carrière).

Suite aux recommandations de l'AERES en 2012, les premières bases d'un système de management de la qualité ont été posées, grâce à la création du comité opérationnel qualité (COQ), qui se tient tous les six mois. L'ICP a rédigé un riche rapport d'auto-évaluation, fruit d'un travail collaboratif mené par un groupe de travail réunissant non seulement le recteur et les vice-recteurs mais aussi d'autres personnes dont une enseignante-chercheuse et un étudiant. Il développe également la culture de l'amélioration continue et cette volonté est présente chez les personnes qui ont été rencontrées par le comité d'experts. Les différents entretiens ont cependant mis en évidence le fait qu'il restait encore des indicateurs à mettre en place et des tableaux de bord à finaliser. Ce constat provient principalement de la difficulté d'accéder aux différentes données du fait de l'ERP actuel. Le futur ERP améliorera cette situation, à condition que l'établissement anticipe l'accompagnement du changement inhérent à toute mise en place de culture d'indicateurs.

La liste des indicateurs contractuels, transmise par l'ICP, et les discussions avec les collaborateurs de l'établissement, au cours de la visite, corroborent le fait que ceux qui sont mis en place actuellement sont plutôt des indicateurs de masse, avec un suivi aléatoire, intervenant surtout en fin de cycle. À titre d'exemple, les cours sont évalués par les étudiants uniquement en fin de parcours universitaire, ce qui ne permet pas de mettre en place des actions correctrices de façon réactive au cours de l'année. Par ailleurs, une cartographie des processus a été réalisée dans le cadre du lancement de la démarche qualité. Une action de description des processus a été initiée auprès d'une faculté pilote (Faculté de sciences sociales et économiques -Fasse).

Le comité se félicite de cette démarche et engage l'établissement à poursuivre ce travail auprès de l'ensemble des facultés en vue d'homogénéiser les processus et les outils mis en place.

Des enquêtes ont été réalisées auprès de l'ensemble du personnel de l'ICP à propos du climat social et de la qualité de vie au travail et ont donné lieu à des actions concrètes. Les relations avec les élus, membres du comité d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou les délégués du personnel viennent renforcer le dialogue social, de même que la mise en place d'accords d'entreprise. Les valeurs humanistes portées par l'ICP transparaissent également dans l'accompagnement de ses collaborateurs.

Malgré les problèmes causés par les difficultés économiques rencontrées par l'ILCF (Cf. ci-dessous), le dialogue social semble satisfaisant. Il est toutefois impératif de renforcer l'écoute auprès des salariés de l'ILCF pour répondre à leurs interrogations.

La construction budgétaire est cohérente et participative, et sera sans aucun doute encore améliorée par le prochain ERP. Une note de cadrage est élaborée en tenant compte des orientations stratégiques de l'ICP. Cette note est rédigée en collaboration avec le recteur et le secrétaire général de l'établissement et son conseil d'administration, en début de processus budgétaire. Une réunion stratégique est par la suite planifiée entre le recteur, le secrétaire général, la direction administrative et financière (DAF), la direction des ressources humaines (DRH) et l'ensemble des facultés, instituts et services, avec pour objectif de définir les priorités à retenir en termes d'investissements et de recrutements. Le budget est par la suite consolidé par la DAF et validé par le conseil d'administration de juin. Une révision budgétaire a lieu à la fin janvier de chaque année. Cette révision peut amener à des arbitrages budgétaires en cours d'année. Aucune perspective budgétaire pluriannuelle sur les 3-5 années à venir n'a été présentée au comité d'experts. Dans un contexte économique difficile, cette approche chiffrée permettrait de prendre les décisions nécessaires pour anticiper les éventuelles difficultés à venir. Des tableaux de bord ont été créés pour suivre l'activité par faculté. Ces derniers sont transmis à chaque responsable et concernent principalement le suivi des scolarités facturées, la masse salariale brute et les charges fixes. Il n'existe cependant pas, aujourd'hui, d'outils permettant d'optimiser le processus de validation des dépenses.

L'ICP dispose de peu de marge de manœuvre d'un point de vue financier. Dans un contexte où les subventions, issues essentiellement du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, risquent de stagner, voire de baisser, et alors qu'il existe un risque important sur la collecte de la taxe d'apprentissage, l'ICP n'a pas d'autres solutions que de trouver de nouvelles sources de financement.

Les moyens humains attribués par l'ICP à la gestion de son immobilier et à sa logistique semblent très organisés et suffisants pour mener à bien les objectifs poursuivis. Ils permettent notamment de piloter finement son parc immobilier et d'élaborer un plan pluriannuel de travaux de maintenance et d'investissements.

Enfin, l'ICP poursuit sa politique d'accessibilité grâce à l'élaboration d'un agenda d'accessibilité programmé, qui permettra à terme d'accueillir sur l'ensemble du site les personnes en mobilité réduite, ce qui, au vu de la configuration des locaux historiques, était un réel défi. Il va sans dire que l'accueil des étudiants a été grandement amélioré suite à la livraison de la première phase des travaux.

## IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### 1/ LA POLITIQUE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE MARQUEE PAR LA TRANSVERSALITE

La recherche à l'ICP s'est développée essentiellement sur deux axes. D'une part, quelques disciplines rares, dans lesquelles l'établissement excelle au niveau international : études bibliques et civilisations de l'Orient ancien avec l'Institut français d'études byzantines (Ifeb), langues et civilisations de l'Orient ancien à l'ELCOA<sup>24</sup>, la bibliothèque Jean de Vernon ainsi que la *Revue des études byzantines*. D'autre part, une expertise en sciences religieuses organisée de façon ouverte et transversale, en dialogue avec la science et la culture contemporaines, pour apporter des réponses aux questions relatives au fait religieux qui se posent dans la société d'aujourd'hui. La recherche de l'ICP a ainsi conservé un juste équilibre entre la spécialisation pointue dans les disciplines rares, l'ouverture et la transversalité dans les domaines connexes aux sciences religieuses (philosophie, théologie, lettres, histoire, sociologie, éducation, droit).

Le comité d'experts recommande néanmoins à l'ICP d'étudier la manière dont pourraient être développées les activités de recherche en sciences sociales et économiques en lien avec les sciences religieuses, tout en maintenant son niveau d'excellence dans les disciplines canoniques et rares.

L'ICP envisage de mettre en place de nouveaux masters et doctorats dans les disciplines qui font l'objet d'une forte demande (Fasse, éducation, droit, par exemple), afin de proposer une offre plus diversifiée et de compenser les effets liés à la forte concurrence parisienne qu'il rencontre dans certaines disciplines (lettres, par exemple).

Le comité identifie les recherches sur les sciences de l'éducation comme un axe de développement potentiellement porteur pour l'ICP, puisqu'il correspond à la fois à l'ancrage humaniste de celui-ci et à un important potentiel de valorisation, y compris en direction du réseau d'écoles associées, du monde socio-économique et éventuellement même d'une université francilienne.

Il recommande donc à l'établissement d'explorer cette voie.

Les partenariats internationaux dans le domaine de la recherche sont nombreux, mais ils reposent surtout sur la personnalité de l'enseignant-chercheur qui les a ouverts, sans qu'il existe aucun partenariat structurant à l'échelle de l'établissement.

Le comité recommande, dès lors, de renforcer la coordination entre la délégation aux affaires internationales (DAI) et le conseil scientifique (CS), notamment en faisant entrer la DAI au sein du CS.

L'absence d'une direction de la recherche laisse le pilotage de la recherche au CS, mais cela semble insuffisant pour assurer un développement constant et cohérent. Les différents projets et réalisations (création de l'UR, conventions doctorales, chaire « Bien Commun » ...) sur lesquels l'ICP s'appuie pour son rayonnement national et international vont rendre nécessaire la coordination des différents acteurs et exigent la mise en place d'une direction de la recherche, qui soit capable de valoriser, organiser, soutenir et pérenniser les initiatives de chacun.

Le comité recommande donc d'envisager la création d'une véritable direction de la recherche capable de porter et de structurer les projets déjà en cours et d'en susciter de nouveaux. Le projet ambitieux d'une « Maison de la recherche », évoqué au cours de la visite du comité d'experts, peut être un levier très efficace en ce domaine.

Du côté de l'expertise transversale en sciences religieuses, l'ICP a réussi à fédérer tous ses centres de recherche dans une seule UR « Religion, culture et société », labellisée en 2015 comme équipe d'accueil EA 7403, par le MESRI. Cette UR comprend cinq pôles qui travaillent de concert, notamment autour de projets liés à l'anthropologie philosophique – comme en témoignent les colloques organisés sur des thématiques d'anthropologie et d'éthique – et de la chaire « Bien commun ». Le renforcement de ces deux piliers dans les directions indiquées a permis à l'ICP de rester attractif au niveau de la recherche, y compris sur la scène internationale. L'UR, qui est composée de 79 enseignants-chercheurs (dont 74 en activité et 5 émérites)<sup>25</sup> constitue clairement le bras armé de l'ICP en matière de recherche : son conseil tient d'ailleurs lieu de conseil scientifique de l'établissement.

En 2016-2017, L'UR accueille 205 doctorants (263 en 2014) placés sous la responsabilité de 41 directeurs de thèses (19 étudiants en doctorat-dont 9 étrangers-, 202 en doctorat canonique -dont 127 étrangers), et tisse

<sup>24</sup> École des Langues et Civilisations de l'Orient Ancien.

<sup>25</sup> Sur les 79 EC, 31 sont professeurs titulaires d'une HDR ou du *Nihil obstat* (approbation accordée par le Saint-Siège suite à une procédure d'évaluation et donc équivalent de la HDR pour les disciplines canoniques Philosophie, Théologie, Droit canonique, Sciences sociales) et 48 maîtres de conférences, dont 3 titulaires d'une HDR et 7 d'un *Nihil obstat*. (Cf. RAE recherche).

des liens et des partenariats avec plus de 160 établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans le monde (Cf. RAE, *Présentation*). La politique de recherche est pilotée par une structure complexe mais lisible. L'UR est dirigée par un directeur, qui préside le conseil d'unité. Celui-ci est composé des doyens des facultés (6), des responsables des pôles de recherche de l'UR (5), de membres extérieurs nommés par le recteur (3), de membres élus par les enseignants-chercheurs (8) et des directeurs des cycles doctoraux (4). Ce conseil est épaulé par le conseil du collège doctoral (CCD) composé à son tour du vice-recteur à la recherche (VRR), des doyens (6), des directeurs des cycles doctoraux (4), ainsi que de représentants élus des étudiants (6) et d'un représentant du personnel administratif, appartenant au secrétariat du VRR. Ces deux conseils, chacun dans les limites de ses compétences respectives, orientent la recherche, préparent les activités scientifiques et le programme de la formation doctorale (doctorats canoniques et doctorats français), et veillent à la qualité de la documentation scientifique en lien avec la recherche. Ce pilotage semble efficace et a garanti à l'ICP un développement constant dans les domaines scientifiques dans lesquels l'établissement excelle.

La création et la structuration de l'UR traduisent la volonté de l'ICP de se positionner comme un pôle important dans le domaine des sciences religieuses dans l'environnement parisien, français et international, en lien avec la stratégie globale de l'établissement.

De nouveaux partenariats se sont construits ces dernières années pour renforcer la théologie et les sciences religieuses, en lien avec les sciences sociales, économiques, de l'éducation et le droit, en particulier le droit canonique. Tout d'abord un partenariat entre l'ICP, la *Libera Università Maria Santa Assunta* de Rome, l'université catholique de Santiago au Chili et l'université catholique d'Australie pour la mise en route d'un doctorat international sur le thème de l'humanisme contemporain. Grâce aux accords nationaux de la LUMSA en Italie, ce doctorat international donne lieu à un diplôme reconnu par l'État italien. Le parcours doctoral prévoit l'échange des doctorants entre les universités partenaires et un séminaire commun de dix jours organisé chaque année sur le site d'une des quatre universités. Cela garantit au doctorant une formation internationale de grande qualité<sup>26</sup>.

Un autre partenariat a été ouvert entre les Facultés de théologie et d'éducation de l'ICP et l'université catholique de Louvain à propos de la théologie pratique. Ce partenariat porte sur la codirection de thèses, l'organisation de séminaires de recherche avec échange d'enseignants, l'organisation commune de colloques sur la théologie de la transmission et la théologie pratique et la gestion d'une revue en ligne : *Les cahiers internationaux de théologie pratique*<sup>27</sup>.

Relever le défi du développement de la recherche en sciences sociales et économiques est nécessaire à l'ICP pour garantir son développement et renforcer sa capacité à nouer des partenariats avec les autres universités grâce à la reconnaissance de ses compétences dans le domaine de la religion et du catholicisme aujourd'hui (géopolitique des religions, par exemple). Pour relever ce défi, il sera cependant difficile d'éviter de régler des problèmes de structure interne (améliorer la coordination entre la DAI et le CS, ainsi que créer une direction de la recherche), et des problèmes qui dépendent de l'environnement extérieur : l'ICP éprouve des difficultés pour recruter des enseignants-chercheurs de pointe, du fait d'une rémunération de ceux-ci inférieure à celle proposée par les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du secteur public. Conscient de cette difficulté, l'ICP souhaite s'engager dans une politique de gestion des ressources humaines, qui laisse davantage de place à la qualité de vie et à la gestion des carrières.

Hormis les difficultés structurelles et internes pour lesquelles l'ICP est incité à trouver des solutions, la politique de recherche paraît bien menée, dans un équilibre stable entre attention portée à des disciplines rares et volonté d'ouverture à des problématiques transversales à propos desquelles l'expertise de l'ICP peut rendre un service précieux à la science et à la société.

## 2/ LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE : UNE MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE EN AMELIORATION CONTINUE

La politique de formation de l'ICP se décline dans le plan Campus 2018 autour de trois axes, qui participent de la « dynamique de cohérence stratégique globale de l'établissement » : (1) *accueillir*, c'est-à-dire inclure, (2) *innover*, par une ouverture sur le monde et par la pluridisciplinarité, (3) *construire*, autour de l'appropriation des savoirs fondamentaux, dont le phénomène religieux, et autour de la préprofessionnalisation des étudiants.

Le projet de l'ICP est de se positionner au meilleur niveau dans le champ des formations universitaires franciliennes. Le comité d'experts pense que les moyens, financiers et humains, mis en œuvre par l'établissement pour atteindre cet objectif sont insuffisants. En revanche, la visite du comité a permis de mieux appréhender la dynamique à l'œuvre depuis 2015, qui connaît une accélération à partir de l'année universitaire 2016-2017, et donc l'évolution favorable, certes encore fragile, de son positionnement.

Dès lors, le comité recommande à l'ICP de poursuivre les réorganisations en cours, en donnant aux nouvelles structures les moyens de leurs ambitions, en veillant à la clarté, et la transparence des dispositifs et des

<sup>26</sup> [https://www.lumsa.it/en/teaching\\_phd\\_international\\_contemporary\\_humanism](https://www.lumsa.it/en/teaching_phd_international_contemporary_humanism) (consulté le 11/04/2018).

<sup>27</sup> <https://www.pastoralis.org/> (consulté le 11/04/2018).

procédures, avec un souci constant d'harmonisation de ceux-ci au sein des facultés et entre les facultés (dans le respect de leurs spécificités).

Le comité recommande une restructuration de l'offre de formation, impliquant à la fois de fermer certains parcours sans véritable valeur ajoutée et de développer l'offre « produits » de l'ICP, en ouvrant de nouvelles formations en phase avec les forces en enseignement et en recherche de l'ICP, en licence et plus encore en master. Ces ouvertures de master permettraient non seulement d'augmenter les admissions parallèles, mais aussi de retenir les étudiants de licence, qui partent à l'issue de l'obtention de leur diplôme<sup>28</sup>. Au-delà des aspects financiers, ces ouvertures donneraient aussi la possibilité à l'ICP de renforcer sa notoriété, et même de conforter le sentiment d'appartenance des étudiants qui y auront fait l'ensemble de leur parcours.

L'ouverture de nouvelles formations en alternance donnerait la possibilité de développer les ressources financières de l'établissement, tout en optimisant son ouverture sociale et en développant ses relations avec les entreprises.

Enfin, dans la perspective d'une amélioration de la qualité des formations, le comité recommande que l'évaluation des formations évolue vers une évaluation des enseignements systématique qui nourrirait le processus d'amélioration continue. Il recommande également que les enquêtes d'insertion professionnelle, ainsi que l'ensemble des indicateurs de résultats, soient davantage exploités et que les conseils de perfectionnement soient repensés, leur rôle dans l'évolution des formations, au regard des besoins de la société, restant le plus souvent en deçà de ce qu'il devrait être.

## a/ La politique de formation initiale

Ce sont les six facultés, chacune dans son domaine de spécialité, qui construisent et structurent leur offre de formation. Cette forte autonomie, fruit de l'histoire, peut être perçue comme un frein à la volonté affichée de cohérence stratégique. Toutefois, ces six politiques de formation bénéficient de plus de transparence, plus de visibilité, plus de démocratie à la faveur de deux évolutions sur la période de référence :

- la mise en place de la commission de la formation et de la vie académique (CFVA), en 2015 (formation spéciale du conseil des doyens, non encore statutaire) ;
- et la réorganisation en 2016, du vice-rectorat aux affaires académiques en un vice-rectorat à la stratégie et au développement académique, avec une direction des affaires académiques, une mission développement académique et une mission qualité académique.

Cette évolution a, dès à présent, des effets positifs sur la communauté des membres du personnel et des étudiants. Mais elle ne touche pas de la même manière les différentes facultés et, de fait, risque de desservir la cohérence globale recherchée. Il en va ainsi des changements organisationnels de certaines facultés en départements, qui selon les cas, sont disciplinaires ou thématiques, ou de la création de nouvelles instances, comme la commission des directeurs de cycles et de départements, ou encore l'assemblée plénière pédagogique.

De même, si la réalisation d'un guide précisant la marche à suivre pour ouvrir une nouvelle formation, la création d'un comité de pilotage « Filières », la mise en normes de la démarche qualité, constituent un progrès majeur, dans les faits, les procédures utilisées par les différentes facultés ne sont pas homogènes (tant au niveau des acteurs concernés et de leur rôle qu'à celui du volet financier, par exemple).

De manière générale, il est regrettable que ces évolutions qui servent la qualité, l'innovation et la lisibilité de l'offre de formation (et au-delà, sa mise en œuvre) ne soient pas davantage partagées au niveau des facultés dont le fonctionnement demeure décentralisé.

On peut s'étonner de la stagnation du nombre d'étudiants inscrits à l'ICP, dans un contexte de hausse démographique pour les licences et de fortes tensions pour les masters au niveau national, alors même que l'accueil des étudiants et l'innovation, tant dans l'ouverture de cursus résolument attentifs aux enjeux du monde contemporain, que dans les méthodes pédagogiques développées (innovations essentiellement numériques) constituent le cœur du projet de formation de l'établissement. Dans cet ensemble, ce sont les formations de master qui sont le plus fragilisées et la poursuite d'un plus grand nombre d'étudiants de la licence en master à l'ICP est un défi important pour les cinq années à venir.

La réflexion en cours conduit l'ICP et les facultés, en particulier les facultés profanes dont la Fasse, à travailler l'attractivité de leurs formations, en créant des doubles cursus en licence (bi-licences) et en master, en inscrivant les formations dans la pluridisciplinarité, en travaillant au développement de l'alternance, en mettant l'accent sur les langues et le numérique, en formant les enseignants aux nouvelles pratiques pédagogiques (en l'occurrence le numérique, avec l'Atelier du numérique et la formation « Humanités numériques et pédagogie universitaire »). Le comité recommande dans la perspective d'une amélioration de la qualité des formations, que l'établissement systématise l'évaluation des enseignements déjà en place à certains endroits, dont les résultats nourriront le processus d'amélioration continue. Le comité recommande

<sup>28</sup> Taux de poursuite d'études à l'ICP des étudiants ayant obtenu leur licence: Sur 585 inscrits en L3 en 2016/2017, 414 ont répondu à la question et 21 % ont déclaré poursuivre leurs études à l'ICP.

également que les résultats des enquêtes d'insertion professionnelle et généralement des indicateurs de résultats soient davantage exploités. Enfin, le comité recommande que le conseil de perfectionnement soit renforcé dans son rôle d'accompagnement de l'évolution de l'offre de formation vers une meilleure adéquation de celles-ci avec les besoins de la société.

### b/ La politique de formation continue (FC)

Au vu des remarques et recommandations de l'AERES en 2012, l'ICP a « cherché à rationaliser et développer sa politique de formation continue »<sup>29</sup> et entrepris un travail important pour remédier aux points faibles, sans pour autant mettre en place un service dédié, comme cela lui avait été suggéré. C'est ce qui ressort de la lecture du RAE, qui souligne que l'ICP a maintenu une gestion facultaire décentralisée pour des raisons tenant à sa spécificité et à son histoire, à côté des instituts spécifiquement dédiés à la FC (Ifomene, Institut Vaugirard, ISP<sup>30</sup>). Si on peut le comprendre pour l'offre de formation, c'est plus discutable pour les fonctions supports ; le logiciel de gestion intégrée, ERP Ammon FC, par exemple, pourrait être utilisé par toutes les facultés.

Pour autant, à la suite de la visite, le comité d'évaluation a pu prendre la mesure des évolutions en cours, suite aux réorganisations de 2016, qui ont abouti à la création d'une délégation à la formation professionnelle, rattachée au vice-rectorat à la stratégie et au développement académique (VRSDA), avec le recrutement en octobre 2017 de son responsable. Le chiffre d'affaires de la formation continue pour 2016/2017 est de 1 700 070 €. Ce choix politique fort doit aboutir à la structuration de cette activité au service d'un projet d'établissement fédérateur ; en décembre 2017, s'est tenue la 1<sup>re</sup> commission de la formation professionnelle, qui a réuni, sous la présidence du VRSDA, tous les doyens, afin de définir une stratégie pour les années à venir. Il en est ressorti la nécessité de travailler à la modularisation de ces formations, à l'identification de blocs de compétences<sup>31</sup>, traversant les frontières facultaires, au développement des formations en alternance ; le comité pense que ces nouvelles problématiques pourraient, à plus ou moins brève échéance, se voir transposer dans certains cursus de formation initiale ouverts à la formation professionnelle.

## 3/ LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION : UNE DYNAMIQUE EN QUETE DE COHERENCE FORTE

La réorganisation de la recherche à l'ICP au sein d'une seule UR labellisée par le MESRI a eu un effet très positif sur sa cohérence et sa visibilité. Si le maintien de responsabilités « recherche » au sein des composantes d'enseignement (facultés) peut, parce qu'il multiplie les centres de responsabilité en la matière, ralentir le processus de structuration de la recherche, il permet à celle-ci d'être mieux intégrée dans les enseignements.

Pour autant, l'adossement des formations à la recherche est encore insuffisant, en particulier dans certaines formations non canoniques, où les contenus et les pratiques pédagogiques pourraient être éclairés non seulement par les travaux de recherche des enseignants, mais aussi par les recherches conduites au sein de l'UR « Religion, culture, société ».

Le comité recommande de mieux diffuser, à l'intérieur même de l'ICP, les résultats des travaux menés au sein de l'UR.

Le comité recommande également de mieux associer les doctorants au fonctionnement et à la vie de l'unité de recherche, et d'autre part de les intégrer dans des séminaires communs avec les étudiants de 2<sup>e</sup> année de master.

Le lien recherche-formation, tel qu'il est présenté dans le RAE, s'inscrit dans deux dimensions : d'une part les départements comme lieu de réflexion sur l'interface recherche-formation, d'autre part la formation doctorale.

À l'ICP, l'articulation recherche et formation au sein des départements est une pratique ancienne dans les disciplines canoniques, mais tel n'est pas le cas dans les autres disciplines. C'est dans le cadre de la labellisation de l'UR « Religion, culture, société » et de l'intégration des enseignants-chercheurs aux pôles de recherche, que l'ICP a conduit une réflexion plus systématique sur le lien recherche-formation qui a abouti à la création de départements disciplinaires à la Fasse et à l'ISP. S'il s'agit d'une évolution réellement positive, le comité considère que ces liens, en dehors du doctorat et de la formation doctorale, restent trop ténus en master (il s'agit essentiellement de la programmation de séminaires M2/D1 dans quelques disciplines) et sont inexistantes en licence ; en outre, l'adossement des formations à la recherche ne semble pas être une préoccupation totalement partagée par la communauté. Enfin, l'organisation disciplinaire du lien formation-recherche au sein des départements, qui se traduit par une interaction forte au sein des facultés entre structures de formation et recherche des enseignants-chercheurs, peut être source de difficultés pour le fonctionnement de l'UR structurée en cinq pôles pluridisciplinaires.

<sup>29</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 38.

<sup>30</sup> ISP-Faculté d'éducation.

<sup>31</sup> Conformément au « Répertoire national des compétences professionnelles » (RNCP).

Le lien recherche-formation le plus fort correspond à l'implication de la recherche dans le parcours de formation des doctorants, que ce soit au niveau des séminaires doctoraux ou du rôle joué par le conseil du collège doctoral, qui a pour mission l'accompagnement pédagogique des doctorants. Reste que même dans ce domaine, l'établissement reconnaît qu'il doit mieux associer les doctorants à la recherche de l'UR et développer l'interface recherche-formation.

Plus problématique est la question de l'impact de la recherche sur les enseignants-chercheurs eux-mêmes. Si le vice-rectorat à la recherche (VRR) a évoqué l'existence d'une politique d'encouragement des membres du personnel à l'obtention d'une habilitation à diriger des recherches (HDR), le comité d'experts n'a pu apprécier dans quelle mesure les thèmes de recherche et la recherche effectuée influent sur les enseignements, sur l'évolution des thématiques et des contenus des formations. Au-delà, c'est la question du rayonnement de l'ICP autour de ses forces en recherche et de l'attractivité qui pourrait en découler, tant pour les enseignants-chercheurs que pour les étudiants, qui se trouve posée. À cet égard, le comité pense que le recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs pourrait contribuer à la dynamique en cours. Aujourd'hui, ces recrutements sont de la compétence des facultés (sous réserve d'un poste budgétaire), et relèvent de procédures qui tendent à s'homogénéiser, sur la base des critères universitaires en vigueur (qualification, et HDR notamment).

#### 4/ LA DOCUMENTATION : UN BEL OUTIL BIEN GERE

Les bibliothèques de l'ICP sont un ensemble de très grande qualité, et bien géré.

Le comité n'a pas de recommandation à formuler, si ce n'est que l'ICP pourrait davantage utiliser cet outil comme un axe stratégique dans son développement de partenariats, notamment à l'international.

Le patrimoine documentaire dont dispose l'ICP dans le domaine des sciences religieuses (philosophie, théologie, études bibliques, histoire) est sans nul doute un atout important pour l'établissement, dont celui-ci est parfaitement conscient. D'ailleurs, l'établissement a consacré des moyens considérables pour numériser une grande partie de la documentation contenue dans ses bibliothèques. Du côté des disciplines rares, l'ICP a conservé et développe son fonds documentaire, toujours en pointe sur le territoire français et international<sup>32</sup>, et plus récemment (à partir de 2006), il a ouvert aussi un partenariat avec la Bibliothèque nationale de France pour la création d'un pôle « Monde orthodoxe », mettant à la disposition des chercheurs des outils de travail rares pour l'étude scientifique du monde orthodoxe moderne et contemporain.

Cependant, comme indiqué dans son rapport d'autoévaluation, l'ICP est conscient des efforts qui restent à faire pour permettre une meilleure exploitation de ses ressources par la communauté universitaire et plus particulièrement des étudiants. Ainsi, les compétences des bibliothécaires pourraient être sollicitées pour organiser des formations adressées aux étudiants et chercheurs à propos de l'exploitation de la documentation en ligne et des recherches documentaires.

Malgré les contraintes immobilières extrêmement fortes concernant l'organisation des espaces dévolus aux ressources documentaires, les bibliothèques semblent bien conçues et agréables pour les utilisateurs. Le fonds documentaire est riche, principalement dans le domaine des sciences religieuses où il est même l'un des plus complets, et intégralement référencé.

Le virage du numérique a également été pris en compte puisqu'un quart du budget des acquisitions concerne les ressources numériques. Cependant, comme indiqué dans le RAE, il apparaît que cet outil, pourtant bien géré, est sous-utilisé par les étudiants de l'ICP, en partie parce que les étudiants manquent parfois de compétences dans la recherche documentaire, et en partie parce qu'à Paris ils trouvent une offre en bibliothèques universitaires d'une incomparable richesse.

<sup>32</sup> La Bibliothèque des études byzantines, spécialisée dans l'étude du monde byzantin et post-byzantin, contient 30 000 documents, 770 périodiques, 70 MS, 1 200 seaux byzantins et des cartes du Proche Orient du début du XX<sup>e</sup> siècle ainsi que plusieurs éditions rares. La Bibliothèque œcuménique et scientifique d'études bibliques (BOSEB), qui couvre le domaine des études bibliques et plus largement l'archéologie et l'histoire des civilisations du proche -orient, contient 40 000 ouvrages et 600 titres de périodiques dont 260 en cours d'abonnement.

## V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

La réussite des étudiants est évidemment un enjeu très important pour l'ICP. L'établissement a, en effet, développé un grand nombre de mesures, qui vont de l'orientation des lycéens à l'accompagnement pédagogique (avec une forte insistance sur les innovations pédagogiques, en particulier numériques). L'ICP a également instauré une politique volontariste en faveur des étudiants (développement du service *Jobs et logements*, mise en place d'un espace d'écoute et d'accueil psychologique), et en particulier pour les étudiants en situation de handicap (création d'une commission Handicap en 2015, augmentation du nombre d'étudiants en situation de handicap, passé à 1 % du total). L'établissement a misé sur la transformation des lieux de vie, afin de faciliter la vie de l'étudiant (aménagement d'une aumônerie/lieu d'accueil, d'une salle multi-activités, d'un service de restauration, d'espaces de détente et de travail), et par là, sa réussite.

### 1/ LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE : DE VRAIS ATOUTS A MIEUX EXPLOITER

Le comité souligne la qualité du travail accompli dans ce domaine et incite l'ICP à poursuivre la stratégie, dans le cadre de la réorganisation opérée sous l'autorité du VRSDA.

Il recommande que soit conduite une nouvelle réflexion autour de la conception et du déploiement du module « *Habitus* », en intégrant des étudiants dans toutes les étapes du processus.

Il recommande également que le travail d'évaluation des actions entreprises soit conduit plus systématiquement, que ce soit dans le choix des indicateurs, le choix des enquêtes et surtout l'exploitation de leurs résultats.

L'ICP a mis la réussite étudiante au cœur de son projet, tel qu'il est présenté dans Campus 2018. S'agissant du parcours des étudiants, la réussite se décline dans le RAE en quatre volets, qui témoignent d'un réel dynamisme de l'établissement dans ce domaine : l'orientation ; l'accompagnement des étudiants au plan pédagogique comme à celui de l'insertion professionnelle ; l'action en faveur des jeunes diplômés ; et une politique d'inclusion pour les étudiants en difficulté ou en situation de handicap.

Pour l'ICP, les enjeux sont importants : d'une part, le recrutement d'étudiants est vital pour cet établissement privé, d'autre part, la qualité de l'accueil et de l'accompagnement reflète l'identité et les valeurs de l'ICP et est, à ce titre, un vecteur de réussite et d'attractivité des étudiants.

Parmi ces dispositifs, ceux qui concernent l'accompagnement professionnalisant des étudiants ont connu sur la période étudiée des évolutions importantes, traduisant leur caractère stratégique pour l'ICP. Ainsi la direction de l'insertion professionnelle, créée en 2011 sous l'autorité du VRAA, dont le rôle était de coordonner et de développer le dispositif d'accompagnement des étudiants et diplômés, dans la conception des formations et dans le développement d'une véritable culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat, a vu ses missions redistribuées et redéfinies en 2016 à la suite de la création du vice-rectorat à la stratégie et au développement académiques.

Cette nouvelle structure couvre, en effet, à côté de la direction aux affaires académiques, deux délégations, l'une dédiée à la formation professionnelle, l'autre à la vie du campus. Dans ce nouveau schéma organisationnel, il est significatif que le service orientation et insertion professionnelle soit désormais rattaché à la délégation vie du campus, c'est-à-dire au plus près des étudiants. Ce service y assume principalement deux missions, également réparties sur l'année : un semestre, de janvier à juin, est consacré aux entretiens individuels avec tous les étudiants qui en font la demande pour les accompagner dans la construction de leur projet personnel et professionnel, l'autre semestre étant consacré à la préparation du forum ICP-entreprises de fin décembre. Le succès croissant de ce forum, créé à partir de 2013, qui réunit plus de 200 entreprises et mobilise la majeure partie des étudiants de l'ICP, contribue fortement à la réflexion des étudiants sur leur projet professionnel et témoigne de l'intérêt des étudiants de l'ICP pour les entreprises.

Parmi les différents dispositifs d'accompagnement, le RAE met en avant le module de préprofessionnalisation « *Habitus* », conçu en 2011 et intégré dans les différentes maquettes de licence, dès 2013, puis progressivement dans les parcours de master et de diplômes d'établissement. Ce module se veut exemplaire par son contenu (de la connaissance des métiers à la préparation du projet préprofessionnel -PPP-, la maîtrise des outils de communication, et la valorisation des compétences) et par sa méthodologie. 1 885 étudiants ont suivi ce module sur l'ensemble des facultés. Ce chiffre représente la totalité des étudiants en licence puisque ce module est obligatoire en L1, L2 et L3, sauf en L1 à la Faculté de philosophie.

Le comité d'experts émet un avis plus nuancé quant à sa mise en œuvre et son utilité pour les étudiants : de la visite, il ressort en effet que la qualité du dispositif paraît inégale selon les facultés, tout comme l'intérêt qu'y trouvent les étudiants.

Soulignons enfin l'engagement de l'ICP, depuis 2012, dans une réflexion globale et participative sur la question centrale de l'inclusion, qui s'est traduite par de nombreuses actions et la structuration d'une véritable

politique pour le handicap. Parmi ces actions, la mise en place d'entretiens personnalisés pour les étudiants en difficulté, assurés par deux étudiants de dernière année de l'EPP, est emblématique de cette culture collaborative, fondée sur le respect et l'implication, qu'affiche l'ICP.

Au total, si la politique d'accompagnement conduite par l'ICP porte globalement ses fruits, tant au cours du cursus de formation que lors de la recherche d'emploi, le comité d'évaluation regrette le manque d'indicateurs propres à l'établissement (au-delà des seuls indicateurs contractuels), et de manière plus générale, la sous-utilisation des résultats d'enquêtes, qui permettraient à l'établissement de mieux mesurer la qualité du travail accompli et de disposer d'outils de pilotage.

Enfin, le comité comprend les difficultés rencontrées par l'ICP pour mettre en place un véritable réseau d'*Alumni*, mais recommande que des efforts conséquents soient réalisés, afin de les surmonter.

## 2/ LA VIE ETUDIANTE : UN DYNAMISME A PERENNISER

Les travaux engagés ces dernières années ont considérablement amélioré la vie étudiante dans son ensemble, tant en ce qui concerne la réorganisation spatiale des différents services que la création de nouveaux espaces de vie étudiante. Le comité a également pu constater qu'un nouveau dynamisme au niveau de la vie associative a été impulsé, permettant aux étudiants de participer à de nombreux événements et activités. Si un effort de structuration de la vie associative a été entrepris, la pérennisation du dynamisme enclenché est l'enjeu principal des années à venir en matière de vie étudiante.

D'autre part, la formalisation de la participation étudiante à la vie de la communauté est freinée par des habitudes de fonctionnement.

Le comité recommande de mieux reconnaître l'engagement des étudiants au sein de l'établissement, et d'impliquer les étudiants dans une réflexion collaborative destinée à trouver de nouveaux moyens pour pérenniser l'activité étudiante.

Le comité recommande aussi de formaliser de manière plus homogène la procédure disciplinaire, en convoquant les étudiants mis en cause devant une commission disciplinaire d'établissement, ce dès la première étape de la procédure.

Dans le rapport d'autoévaluation, l'établissement développe la description de la vie étudiante en cinq parties, commençant toutes par le terme « culture ». Dans la culture de l'établissement, il apparaît effectivement que la question de la vie étudiante est un souci constant, faisant de l'ICP un lieu de vie « et » d'enseignement et pas seulement un lieu d'enseignement.

Ainsi, lors des travaux immobiliers entrepris dans le cadre du projet Campus 2018, la place de la vie étudiante a été centrale et les étudiants ont été impliqués dans les réflexions. Si la période des travaux a été difficile à vivre pour tous, le résultat est là puisque l'ICP, malgré les contraintes inhérentes à tout établissement localisé dans Paris *intra-muros*, s'est doté d'un outil propice à la vie étudiante, où il fait bon vivre pour ses étudiants.

L'établissement propose en son sein de nombreux services pour la vie étudiante en matière de santé (aide et soutien psychologiques notamment), de logement, de restauration (en partenariat avec le Crous) dont le comité d'experts a pu constater lors de sa visite qu'ils étaient considérés comme performants et donc appréciés. Ainsi les étudiants sont parfaitement suivis au niveau social et on peut souligner la capacité de l'établissement à tisser des liens avec des partenaires tels que le Crous.

De plus, la vie étudiante est animée par de nombreuses associations internes à l'ICP (16 en 2017) qui offrent plusieurs possibilités d'engagement culturel et social aux étudiants, permettant ainsi à l'établissement de proposer parallèlement à la vie académique une vie culturelle, solidaire et festive riche. En revanche, il n'existe pas d'offre d'activités sportives proposée par l'établissement. Un nombre limité d'activités sportives est cependant proposé par l'Association sportive gérée par un groupe d'étudiants.

L'enjeu pour l'ICP aujourd'hui est de favoriser la pérennisation de cette offre, qui repose beaucoup sur le rôle d'associations étudiantes dont on sait combien elles ont un dynamisme fluctuant.

D'autre part, il est apparu au cours de la visite du comité que les affaires disciplinaires n'étaient pas toutes traitées selon un protocole unique. Bien qu'il y ait une commission disciplinaire à l'échelle de l'établissement, cette commission n'est sollicitée que si l'étudiant concerné fait appel d'une première décision prise à l'échelle de sa faculté, selon des procédures qui varient d'une faculté à l'autre. Pour des raisons d'égalité de traitement de tous les étudiants et de présomption d'innocence, il convient que les procédures disciplinaires soient clarifiées et homogénéisées à l'échelle de l'établissement ; une évolution des statuts canoniques (art. 92) transférant l'ensemble des procédures, dès le départ, à la commission disciplinaire de l'établissement est encouragée.

### 3/ LA PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE : UNE CULTURE DE LA REPRESENTATION ETUDIANTE A INSTALLER

Le comité d'évaluation, lors de la visite de l'établissement, a constaté que des évolutions positives avaient été réalisées dans le cadre du projet campus 2018, notamment avec la création d'instances représentatives de l'ensemble de la communauté académique.

Le comité encourage l'ICP à poursuivre ses efforts afin d'installer une véritable culture de la représentation étudiante dans l'ensemble des composantes de l'établissement.

Le comité d'évaluation recommande à l'ICP d'intégrer, dans les différents comités et commissions non statutaires qui fonctionnent le plus souvent comme des groupes de réflexion, au moins un représentant étudiant.

Parallèlement, le comité d'experts recommande que les représentants étudiants au sein des instances œuvrant à l'échelle de l'établissement (commission de formation et de vie académique et conseil d'université) soient élus au suffrage direct par l'ensemble des étudiants. Cette élection, constituant un temps fort de la vie démocratique de l'établissement, pourrait permettre à l'ensemble de la communauté estudiantine de mieux comprendre le rôle des représentants étudiants au sein d'un établissement tel que l'ICP et d'en identifier les grands enjeux ; elle donnerait, en outre, une plus grande légitimité aux étudiants élus dans l'ensemble des responsabilités qu'ils exerceront par la suite.

Sur la période évaluée, l'ICP, notamment avec la création de la CFVA où les étudiants sont largement représentés, a marqué sa volonté d'intégrer des membres de la communauté estudiantine dans sa gouvernance, tout en respectant à la fois ses statuts canoniques et ses statuts associatifs. Pour autant, la CFVA, qui est une version du conseil des doyens élargie à des représentants des étudiants et des enseignants, ne se réunit en général que deux fois par an, en décembre pour l'étude des nouvelles maquettes de formation et en avril sur des sujets académiques plus généraux ; de plus, le nombre de membres présents favorise peu le travail collectif et les débats.

Quant au conseil d'université, qui réunit l'ensemble de la communauté, s'il ressemble dans sa temporalité à la CFVA, il en diffère par les sujets qui y sont abordés. Cette instance, qui a été décrite, lors de la visite, comme plus solennelle et informative, paraît peu propice au débat, au travail collectif, à l'exception de la dernière séance, au cours de laquelle un temps de travail collaboratif sur un sujet déterminé a été proposé. Cette démarche, très appréciée des participants, pourrait être utilement reconduite dans les prochaines séances.

Enfin, les étudiants sont également représentés au sein de leur faculté et c'est, sans doute à cet endroit que leur influence est la plus grande, même si elle semble inégale selon les facultés.

Parallèlement à ces instances, l'ICP développe une culture de l'écoute, dont témoignent aussi bien le personnel administratif, que les enseignants. On remarque qu'une part importante des problématiques soulevées par les étudiants se règle de façon informelle. Cependant, ce mode de fonctionnement, satisfaisant à première vue, ne favorise pas la participation effective des étudiants à la gouvernance de l'établissement, puisque ceux-ci restent le plus souvent cantonnés à certains sujets, tels que l'animation de la vie du campus ou les questions très pratiques que peuvent rencontrer les étudiants au cours de leurs études ; ils ne sont, en effet, au mieux, que très marginalement associés à la réflexion sur les formations (évolution ou création). Par exemple, les représentants étudiants n'ont pas été impliqués dans la construction du module « *Habitus* », alors qu'ils auraient pu apporter une réelle plus-value.

Malgré les efforts effectués, on ne peut pas parler d'une véritable culture de la représentation étudiante au sein de l'ICP, puisque, si les étudiants sont représentés à la CFVA et dans les conseils de facultés, ils restent absents de la plupart des commissions qui effectuent, en amont, le travail de fond sur les projets des facultés.

## VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### UNE POLITIQUE A DEVELOPPER

Les activités de recherche et de formation de l'ICP s'inscrivent essentiellement dans les sciences humaines et sociales, notamment religieuses, ce qui influe sur sa politique de valorisation. L'ICP considère la diffusion de la culture scientifique comme un axe fort de son développement. Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses activités dans ce domaine, qu'il reconnaît également comme un moyen de renforcer son positionnement.

Sur la période 2014-2017, l'unité de recherche de l'ICP a présenté des communications dans plus de 400 colloques, dont 70 internationaux, publié plus de 200 articles dans des revues nationales ou internationales et dirigé près d'une cinquantaine d'ouvrages. Autant de signes concrets du dynamisme avec lequel l'ICP poursuit la diffusion de sa recherche et cherche à la valoriser bien au-delà de sa propre revue scientifique *Transversalités*.

Cependant, les valorisations concrètes des résultats de cette intense recherche sont encore trop peu nombreuses en regard du potentiel. Conscient de cette insuffisance et de l'importance de la valorisation des résultats de la recherche en tant que levier puissant pour attirer et fidéliser des partenaires socio-économiques, l'établissement vient de renforcer sa direction du développement et celle des donateurs et partenariats, ainsi que sa participation à des programmes de recherche.

Le comité d'experts recommande d'étudier quelles entreprises ou quels scientifiques du monde socio-économique pourraient intégrer le conseil scientifique de l'ICP, tant pour apporter un éclairage sur les sujets susceptibles d'une valorisation ultérieure que pour mieux valoriser les résultats de recherche.

Le comité recommande de poursuivre la création de chaires multidisciplinaires, telles que « Bien commun », créée en 2015, qui valorise une large partie des recherches de l'ICP sur un sujet sociétal majeur.

Le comité recommande de communiquer, en des termes plus lisibles pour le profane, les résultats de ses recherches sur les cultures religieuses, le dialogue interreligieux, l'utilité sociale des religions, sujets au cœur de débats actuels essentiels et difficiles, où la légitimité de l'ICP est incontestable. La revue *Transversalités* peut être un instrument en ce sens, surtout si son administration est étoffée et si elle accepte de publier également en anglais.

Le comité recommande d'étudier comment utiliser la puissance du numérique pour valoriser les résultats de la recherche de l'ICP vers le monde socio-économique, y compris anglophone.

Le comité recommande d'étudier comment intégrer la question de la valorisation des futurs résultats dans l'organisation et l'évaluation des travaux de recherche des EC.

Le comité recommande que le projet actuel d'une « Maison de la recherche » comporte un volet spécifiquement dédié à la valorisation des résultats de la recherche.

Le comité recommande, enfin, de poursuivre le projet actuel, visant à renforcer la recherche dans le domaine de l'éducation, sujet plus que d'autres susceptible de nombreux partenariats et valorisations.

L'ICP possède une culture scientifique de valeur, grâce au travail de recherche accompli par ses chercheurs et professeurs dans des domaines souvent pointus et rares.

La revue *Transversalités* est gérée par un conseil de rédaction (composé de dix membres, parmi lesquels des personnalités extérieures à l'établissement). Ce conseil a en charge la politique de publication (choix de thématiques notamment), de développement et de diffusion de la revue. Les parutions de la revue sont trimestrielles et le comité de rédaction veille à ce qu'il y ait un certain équilibre interne et externe entre les publications qui y sont proposées. La revue publie certains colloques internationaux organisés par l'ICP, mais aussi des *varia* (travaux de doctorants et de chercheurs). Avec régularité, elle propose les comptes rendus des meilleures thèses soutenues à l'ICP. Labellisée et dépouillée par des bases de données américaines, entièrement numérisée, échangée avec d'importantes revues internationales, dotée d'un comité de lecture international et reprise dans Cairn<sup>33</sup>, la revue constitue incontestablement un instrument important de diffusion du patrimoine scientifique de l'ICP. Cependant, gérée par un doctorant à mi-temps, elle ne publie que des articles en français, éventuellement traduits, ce qui limite sa diffusion dans les pays non-francophones ; en outre, sa politique de développement ne relève pas d'une instance précise, mais est discutée par les enseignants-chercheurs membres du conseil de rédaction, sans qu'aucun représentant de la revue ne siège, en tant que tel, au CS de l'ICP.

<sup>33</sup> [www.cairn.info](http://www.cairn.info), plate-forme de publication en sciences humaines et sociales.

L'établissement s'est efforcé de favoriser la mise en ligne des publications de ses enseignants et de ses chercheurs, en développant, à partir de 2012, une CV thèque (base de données dynamique pour présenter les recherches conduites à l'intérieur de l'établissement et les valoriser en les rendant visibles).

La CV thèque est un outil important dont l'ICP s'est doté depuis quelques années et qui donne accès aux CV personnalisés des chercheurs et à leurs publications. Couplée à la plate-forme HAL-ICP<sup>34</sup>, elle devrait servir à la valorisation des activités de recherche et de la culture scientifique de l'établissement. Mais la consultation de la CV thèque est compliquée, puisque le site web de l'ICP ne la rend visible qu'à ceux qui, sachant qu'elle existe et qu'elle est utile, vont la chercher. Par exemple, elle n'a aucune visibilité sur la page « recherche », là où normalement on s'attendrait à la trouver. Il en va de même pour la plate-forme HAL-ICP<sup>35</sup> à laquelle on accède seulement après inscription et par une connexion sécurisée. Si cette plate-forme peut alors être utile aux chercheurs confirmés, elle ne représente pas, à proprement parler, un outil de valorisation du patrimoine et de diffusion de la culture scientifique de l'établissement. Par défaut de coordination, ces deux outils ne parviennent pas à remplir leurs fonctions, alors qu'ils en auraient le potentiel.

Une valorisation remarquable de la recherche de l'ICP a été la création en 2008 du premier diplôme universitaire (DU) en France de formation des Imams. Ce sont les résultats de la recherche de l'ICP en sciences religieuses et dans le dialogue interreligieux qui ont rendu légitime que le ministère de l'Intérieur (Bureau central des cultes) se soit tourné vers l'ICP pour créer cet enseignement.

La création, en 2015, de la chaire « Bien commun » est une autre valorisation importante des résultats de la recherche de l'ICP ; que sa présidence ait été confiée à un dirigeant d'une très grande et très ancienne entreprise est un signe fort que l'ICP envoie, à la fois, vers ses chercheurs et vers les entreprises. Cette chaire est entièrement financée sur fonds privés : la coopération avec des unités de recherche extérieures à l'ICP et la publication de cahiers spécifiques à celle-ci renforceront la valorisation de ses travaux. La volonté affichée de redévelopper la dimension technologique de l'ICP (ex : Faculté des sciences), en créant un master « Robotique et dépendance » avec l'Isep et le lycée La Salle Saint-Nicolas d'Issy-les Moulineaux, en abordant des sujets ambitieux et cruciaux, tels que « Sciences et humanités », est porteuse de recherches ayant un potentiel important de valorisation, si des partenaires socio-économiques y sont associés dès l'amont.

<sup>34</sup> Archives ouvertes et de la plate-forme mutualisée HAL (Hyper articles en ligne).

<sup>35</sup> <https://hal-icp.archives-ouvertes.fr/>

## VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### UNE OUVERTURE SUR LE MONDE A ELARGIR ET A STRUCTURER

L'ICP mène une stratégie de développement à l'international qui lui permet d'envoyer à l'étranger et d'accueillir, chaque année, de nombreux étudiants (notamment des doctorants et des étudiants en échange dans le cadre du programme *Erasmus*). Les accords pour les échanges *Erasmus* sont ouverts avec de nombreuses universités dans presque tous les continents ; les conventions de double diplomation, en lien avec des universités étrangères en Europe et hors Europe, sont aussi développées.

Dans les projets de recherche et de doctorats, conclus en collaboration avec d'autres institutions universitaires, l'ICP figure comme un établissement capable d'apporter des compétences spécifiques de grande qualité que les partenaires des projets plébiscitent.

Tous les cinq ans, l'ICP encourage ses enseignants permanents à prendre un semestre de congés de recherche (largement financé par le compte épargne temps -CET), en favorisant ainsi, pour chaque membre du corps enseignant, la possibilité de partir à l'étranger pour effectuer de la recherche, dans un établissement d'enseignement supérieur, autre que l'ICP.

Le comité d'experts souligne la qualité et le volontarisme de la stratégie internationale de l'ICP, qui constitue clairement un axe de développement important et pleinement assumé. L'ICP peut capitaliser sur ces projets et partenariats, afin d'obtenir la visibilité internationale nécessaire à sa stratégie de développement.

Le comité recommande cependant d'augmenter les moyens de la DAI en personnel administratif, afin de garantir à l'ICP un développement international à la hauteur de ses ambitions et en lien avec les compétences qu'il peut offrir.

Le comité recommande aussi que des enseignants-chercheurs soient impliqués dans la gestion des dossiers de mobilité, afin d'en assurer le suivi pédagogique.

Depuis 2016, l'ICP dispose d'une délégation aux affaires internationales (DAI)<sup>36</sup>, dirigée par un enseignant-chercheur. La DAI gère les relations internationales au niveau des échanges d'enseignement et de recherche, constituant de fait un trait d'union précieux entre les facultés et les enseignants-chercheurs. La création de la DAI a contribué considérablement à renforcer et à structurer la dimension internationale de l'ICP. Deux limites doivent être apportées à ce constat positif : d'une part, la manière encore timide avec laquelle l'ICP se lance dans la construction de projets internationaux ainsi que le manque de visibilité qu'il réserve aux projets en cours, dont certains peuvent se révéler porteurs pour le développement de l'établissement ; d'autre part, une mobilité étudiante et enseignante qui, bien qu'en progression ces dernières années, a besoin d'être développée par de nouveaux moyens d'action.

La mobilité étudiante se pratique surtout en licence (L3), mais aussi en master/doctorat, dans les facultés où ces formations sont organisées (par exemple au *Theologicum*). Le taux d'étudiants en mobilité sortante est de 14 %, ce qui est déjà supérieur à la moyenne nationale (12,14 %)<sup>37</sup>. Les chiffres fournis par la DAI montrent une augmentation de la mobilité : 189 étudiants sortants en 2017-2018 contre 147 en 2015-2016. Pour les établissements dans lesquels les étudiants se rendent, si, en 2015-2016, on trouve en tête l'Amérique du Nord (USA et Canada), en 2017-2018, ce sont les pays européens du Sud (Espagne, Italie) ou l'Amérique du Sud (Argentine, Chili), dans le cadre de l'ouverture de nouveaux partenariats avec ces pays qui ont la faveur des étudiants. L'établissement n'a pas fourni dans son RAE les chiffres pour les étudiants entrants, mais des données présentées par la DAI au cours de la visite du comité d'experts attestent que, en 2017-2018, 47 % des étudiants étrangers sont inscrits à la Faculté de lettres, 27 % à la Fasse, 13 % au *Theologicum*, 8 % en philosophie et 5 % à la Faculté d'éducation. La constante pour les étudiants entrants est leur provenance d'Allemagne et leur ancrage dans la Faculté de Lettres<sup>38</sup>. La majorité de ces échanges, entrants et sortants, s'inscrit dans le cadre du programme *Erasmus* (61 %) et pour 34 % il s'agit d'accords bilatéraux, le reste relevant des accords MICEFA (Mission interuniversitaire de coordination échanges franco-américains). Les données de la mobilité entrante témoignent de la régularité, depuis 2013-2014, de l'effort de l'ICP pour renforcer sa visibilité sur la scène internationale.

Pour favoriser la mobilité, l'établissement a aussi mis en place un système de bourses de voyage « ICP-International » via son Fonds d'aide dédiée, financé par ses mécènes et fondateurs (60 bourses d'un montant de 500 € et 20 d'un montant de 1 000 €). Ces bourses, accordées aux étudiants sortant dans le cadre de la mobilité *Erasmus* ou d'un stage inclus dans le cursus, sont cumulables avec d'autres types de financement (y compris les bourses de mobilité *Erasmus*). L'octroi de ces bourses dépend de la condition socio-économique

<sup>36</sup> Si la DAI est créée en 2016, un Service des Relations internationales existe depuis longtemps et le Codir, créé en 2012, a précédé l'existence de la DAI.

<sup>37</sup> Sources : MENESR-DGESIP-DGRI-SIES, 2015-2016.

<sup>38</sup> Les données proviennent d'un document remis lors de la visite par la délégation aux affaires internationales (10/01/2018) et concernant la mobilité des étudiants (entrants et sortants).

du candidat mais aussi de son cursus, de son niveau de connaissance de la langue du pays de destination, ou de la destination choisie (une priorité est accordée aux étudiants qui partent vers des universités partenaires).

L'objectif de la DAI est d'augmenter cette mobilité, grâce, notamment, à l'ouverture de nouveaux masters et de nouveaux partenariats internationaux. Actuellement, le partenariat le plus important, conclu avec *St Mary's University* à Twickenham, permet une double diplomation en droit. Ce projet devrait pouvoir s'étendre et intéresser aussi l'Ileps. D'autres partenariats existent, notamment à la Faculté d'éducation, qui a des conventions avec l'université de Sherbrooke au Canada et l'université du Saint-Esprit de Kaslik au Liban. De nouveaux projets sont envisagés en Argentine pour la Faculté de lettres (lettres et histoire). Le *Theologicum*, quant à lui, a conclu des partenariats au niveau des formations doctorales avec les universités LUMSA (Rome), les universités catholiques de Santiago du Chili, de Louvain-la-Neuve, de Leuven et d'Australie, et avec les universités de Laval et Sherbrooke. Il a aussi pu construire, en collaboration avec la Faculté d'éducation, un séminaire doctoral et de recherche en théologie pratique, qui réunit plusieurs établissements universitaires européens et extra-européens : l'université catholique de Louvain, en Belgique, *St Mary's* à Twickenham, au Royaume-Uni l'université catholique de Santiago, au Chili. Un élargissement de ce projet est prévu vers d'autres sites en Amérique du sud (Colombie et Mexique), en Amérique du nord (USA et Canada), ainsi qu'en Europe (Suisse et Allemagne).

La gestion de la stratégie internationale est confiée au comité de direction des relations internationales, le Codir, qui travaille en étroite collaboration avec la DAI. Le Codir est composé du recteur, des deux vice-recteurs (VRR et VRSDA), du secrétaire général, du directeur de l'ILCF, de la responsable mobilité et d'un représentant des doyens. Aucun représentant du conseil scientifique (ou du conseil de l'UR), à part le vice-recteur à la recherche, n'est représenté dans le Codir, ce qui paraît étonnant si l'on tient compte du fait que la recherche est un élément clé du développement international de l'ICP. Depuis 2016, la DAI accompagne le pilotage de la stratégie internationale en travaillant en étroite collaboration avec le Codir. La DAI est composée d'une personne à temps partiel, issue du monde académique, et d'un responsable de la mobilité (1 ETP) aidée de deux coordinateurs (2 ETP). La création de la DAI en 2016 témoigne de la volonté de l'ICP de se doter d'un pilotage clair, capable de gérer, en les fédérant, les relations internationales établies par les enseignants-chercheurs en vue de les stabiliser et d'en faire bénéficier tous les membres de l'établissement. Ce type de pilotage a porté ses fruits, car la mobilité internationale de l'ICP est en augmentation.

En conclusion, on peut dire que l'ICP possède un potentiel de développement international considérable, en lien avec la structure de son unité de recherche. Il peut faire état de projets de collaboration internationale et de partenariats, qui correspondent bien au positionnement de l'établissement, notamment en rapport avec le thème des humanités développé en lien avec les sciences religieuses. Les recherches et les formations du *Theologicum*, de la Fasse et de la Faculté d'éducation, qui ont été présentées ci-dessus, constituent les piliers de ce développement. Ces projets de recherche et de partenariats institutionnels sont détaillés dans la section recherche de ce rapport.

## VIII. CONCLUSION

L'ICP a entamé en 2011 une mue ambitieuse, qui a abouti à une importante transformation. Il contractualise avec l'État depuis 2010 et bénéficie de la qualification d'Eespig depuis 2015. L'établissement a restructuré sa recherche en regroupant l'ensemble de ses enseignants-chercheurs titulaires dans une unité de recherche labellisée, développé la démarche « qualité » dans son activité d'enseignement comme dans les fonctions support, élargi son offre de formation continue, négocié une convention avec une école doctorale publique, fondé la chaire interdisciplinaire « Bien Commun », créé un partenariat d'excellence avec une université britannique, repensé sa politique de communication et modernisé son campus historique.

Le comité tient à souligner les efforts consentis et les résultats obtenus par l'ICP, et à encourager l'établissement à poursuivre ce travail : les défis à relever sont encore nombreux.

L'ICP dispose de nombreux atouts : sa situation au cœur de Paris, ses collections patrimoniales, sa tradition dans les sciences religieuses et les humanités, sa réputation dans le monde socio-économique, son réseau d'écoles associées, sa rapidité de réaction, et son insertion dans les réseaux catholiques internationaux, notamment. La vie étudiante est dynamique et de qualité, et un gros travail a été fait pour rendre le campus encore plus agréable et attractif, au personnel comme aux étudiants.

La recherche à l'ICP a fait l'objet au cours de la période contractuelle d'un bel effort de structuration, lui permettant d'aboutir à la labellisation d'une équipe d'accueil rassemblant l'ensemble des forces de recherche de l'établissement. Un approfondissement de la politique de valorisation de la recherche permettrait d'intégrer les thèmes et les résultats de la recherche, mais aussi dans les vitrines de l'établissement que peuvent être les chaires ouvertes ou la revue *Transversalités*. Ces thèmes seraient ainsi mieux mobilisables dans les relations extérieures de l'établissement avec des universités françaises ou étrangères, avec des entreprises, et avec le réseau d'écoles, notamment.

La gouvernance de l'établissement est en pleine évolution. Si son modèle demeure assez vertical et directif, le comité d'experts a pu constater une dynamique d'ouverture en direction de la communauté de l'établissement avec la création de nombreuses instances au rôle actuellement essentiellement consultatif. Surtout, elle fait preuve d'un professionnalisme croissant, comme le montrent l'évolution et l'enrichissement de l'organigramme, et s'apprête à surmonter les difficultés liées à la mise en place, ratée dans un premier temps, de l'ERP. Il y a toutefois quelques inquiétudes quant à la réalité de l'écoute du personnel et des étudiants, en l'absence de conseils élus délibératifs.

Un enjeu sans doute important pour l'ICP est la négociation de partenariats universitaires. Vu la difficulté d'aboutir actuellement à un partenariat structurel d'ensemble avec une université parisienne ou du moins francilienne, il pourrait être judicieux de chercher à nouer un partenariat fort, appuyé sur un projet commun en formation comme en recherche, pour chacune des formations ; en ce sens, le montage de doubles diplômes avec une université pourrait être un axe de développement non négligeable.

### 1/ LES POINTS FORTS

- L'identité de l'établissement, forte, originale, ouverte
- La volonté et la capacité d'adapter le fonctionnement institutionnel de l'établissement à des problématiques nouvelles
- Une recherche bien structurée, reconnue au niveau international, dans les disciplines historiques de l'ICP
- Une offre de formation prenant largement en compte la question de la réussite étudiante
- Un patrimoine immobilier et mobilier (collections) d'une richesse exceptionnelle, très bien valorisé
- Une bonne dynamique de la vie étudiante encouragée par l'établissement
- Un rayonnement international et une dynamique de développement de partenariats internationaux dans les domaines historiques de l'établissement

### 2/ LES POINTS FAIBLES

- Un positionnement qui n'exploite pas assez les atouts de l'établissement (sa tradition, son ouverture, son rôle d'interface entre cultures et religions, notamment)
- Le manque d'association effective des personnels et des étudiants à la gouvernance de l'établissement
- Une valorisation de la recherche insuffisante
- La fragilité du modèle de l'ILCF et ses conséquences économiques et sociales

### 3/ LES RECOMMANDATIONS

- Dresser un bilan de ses caractéristiques, de ses richesses et de ses atouts, ainsi que de ses fragilités, afin de mieux identifier et valoriser les progressions envisageables et de construire un projet systématique en ce sens.
- Consolider la démarche qualité et développer la mise en place d'indicateurs complémentaires, afin d'optimiser le suivi des activités opérationnelles et de renforcer la volonté de mettre en place une vraie démarche d'amélioration continue.
- Valoriser, par la revue Transversalités et la CV thèque, mais aussi par une meilleure médiatisation, les résultats de la recherche, en particulier dans ce qu'ils peuvent apporter à la société.
- Poursuivre les efforts en vue de rendre l'offre de formation davantage différenciée et donc différenciante dans le contexte parisien : les étudiants ont le choix, à Paris, entre de très nombreuses formations, souvent de grande qualité. L'ICP a d'ores et déjà créé des formations originales, par exemple les doubles cursus (bi-licences), mais pourrait intensifier cette politique.
- Développer la formation continue et l'alternance, en profitant de ses contacts, accords et partenariats avec le monde socio-économique (grâce à ses écoles associées, à son réseau d'anciens, à la chaire « Bien Commun » entre autres) pour identifier les formations dont ont besoin les entreprises et associations.
- Poursuivre l'effort d'association des représentants étudiants à la politique de l'établissement afin de pérenniser le dynamisme actuel de la vie étudiante.

## IX. LISTE DES SIGLES

### A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Apec	Association pour l'emploi des cadres

### B

BOSEB	Bibliothèque œcuménique et scientifique d'études bibliques
-------	--

### C

CCD	Conseil du collège doctoral
CCESP	Comité consultatif de l'enseignement supérieur privé
CET	Compte épargne temps
CFVA	Commission de la formation et de la vie académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Codir	Comité de direction
Comue	Communauté d'universités et établissements
COQ	Comité opérationnel qualité
CP	Commission paritaire
CP	Crédit de paiement
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CU	Conseil d'université
CV	<i>Curriculum vitae</i>

### D

D	(LMD) Doctorat
Daf	Direction administrative et financière
DAI	Délégation aux affaires internationales
DD/RSE	Développement durable/responsabilité sociétale des entreprises
DEA	Diplôme d'études approfondies
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

### E

EA	Équipe d'accueil
EBD	École des bibliothécaires-documentalistes
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFPP	École de formation psychopédagogique
ELCOA	École de langues de l'Orient ancien
EPMI	École d'électricité, de production et de méthodes industrielles, Institut polytechnique Saint Louis, membre du groupe Ecam
EPP	École de psychologues praticiens
<i>Erasmus</i>	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ERP	Établissement recevant du public
Escom	École supérieure de chimie organique et minérale
Esqese Paris	École supérieure pour la qualité, l'environnement et la sécurité en entreprise
ETP	Équivalent temps plein

### F

Fasse	Faculté de sciences sociales et économiques
FC	Formation continue

## G

GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
Essec École supérieure des sciences économiques et commerciales

## H

Hal Hyper articles en ligne  
Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

ICP Institut catholique de Paris  
IDSP Institut du savoir partagé  
IER Institut d'études religieuses  
Ifeb Institut français d'études byzantines  
Ifomene Institut de Formation à la médiation et à la négociation  
ILCF Institut de langue et de culture françaises  
Ileps École supérieure des métiers du sport  
Isep Institut supérieur d'électronique de Paris  
Isfec Institut supérieur de formation de l'enseignement catholique - La Salle-Mounier  
Isit Institut de management et communication Interculturels  
ISP Faculté d'éducation  
ISSR Institut supérieur de sciences religieuses (ISSR ou IER)  
IVHM Institut Vaugirard – Humanités et management

## L

L (LMD) Licence

## M

M (LMD) Master  
Meef Master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation  
MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MESRI Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
MICEFA Mission interuniversitaire de coordination échanges franco-américains

## O

ONG Organisation non gouvernementale

## P

PPP Partenariat public privé  
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
RH Ressources humaines  
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

## S

Shon Surface hors œuvre nette  
SIRH Système d'information et de gestion des ressources humaines

## U

UE Unité d'enseignement  
Uni Lasalle Institut polytechnique La Salle Beauvais  
UR Unité de recherche

## V

VRR Vice-recteur à la recherche  
VRSDA Vice-rectorat à la stratégie et au développement académique

## X. OBSERVATIONS DU RECTEUR



Le Recteur

**HCÉRES**

Monsieur le Directeur Michel ROBERT  
2, rue Albert Einstein  
75013 PARIS

Paris, le 30 mai 2018

Nos réf. 054-18/SG

Monsieur le Directeur,

Au nom de la communauté académique de l'Institut catholique de Paris (ICP), je tiens à remercier l'ensemble du comité qui a fait preuve, à toutes les étapes de son travail d'évaluation, d'une belle capacité d'écoute, d'analyse et de proposition. En soulignant dans sa conclusion que l'ICP avait « entamé en 2011 une mue ambitieuse », le comité a ressaisi la trajectoire effectuée depuis la conception du projet universitaire Campus 2018, destiné à « valoriser les atouts » de l'établissement dans le contexte actuel.

Le comité nous encourage à poursuivre la stratégie définie dès 2012 en continuant de mettre l'accent sur la recherche dans les disciplines rares, qui confère à l'ICP sa réputation d'excellence. Parce qu'elle contribue à éclairer les sujets sociétaux majeurs, cette recherche permet aussi de former des diplômés agiles dans un monde devenu plus complexe et plus interculturel, où la compréhension des questions religieuses apparaît décisive. A cette ligne stratégique s'ajoutera la détermination à valoriser l'accompagnement de qualité offert aux étudiants. Cet autre atout de l'ICP se traduit déjà par un taux de réussite et d'insertion professionnelle élevé, qui reflète la tradition de recherche et d'innovation de l'ICP dans le domaine de la pédagogie et de l'éducation, ainsi que le rapport le souligne.

Dans cette perspective, plusieurs points forts identifiés par le comité font l'objet d'une progression constante depuis 2012. Ils méritent une attention particulière dans la période qui vient dans la mesure où ils constituent le socle sur lequel le potentiel de développement stratégique de l'ICP pourra être optimisé, ainsi que plusieurs recommandations nous y invitent.

[icp.fr](http://icp.fr)

21 rue d'Assas 75270 Paris cedex 06  
Tél. 33 (0)1 44 39 52 02 - Fax 33 (0)1 42 84 25 78 - Courriel : [recteur@icp.fr](mailto:recteur@icp.fr)  
Établissement privé d'enseignement supérieur - Association reconnue d'utilité publique

Relevons tout particulièrement l'appréciation du comité sur la réorganisation réussie de l'UR « Religion, Culture et Société » (EA 7403), qui a permis d'accentuer la culture de la pluridisciplinarité au sein de la communauté académique. Il s'agit là d'une caractéristique ancienne de l'ICP, tant au niveau de la recherche que des formations comme l'atteste le nombre de licences bi- ou pluridisciplinaires. Il conviendra dans l'avenir d'élargir les compétences de la direction de la recherche, afin de stimuler l'articulation entre la recherche et les formations. L'interdisciplinarité promue dans l'UR étant une marque spécifique de l'identité de l'ICP, elle a vocation à nourrir le développement de nouvelles formations, en licence, en master et en formation professionnelle. Cette dynamique a déjà pris corps avec la création du double Master Droit international et européen en convention avec l'Université de Poitiers et en partenariat avec l'Université St Mary's, ou encore avec un projet de nouveau Master avec l'Université Paris-Sud, partenaire historique de l'ICP. D'autres projets de développement pourront également être conçus avec les Écoles associées de l'ICP, dans le respect de leur autonomie, en tirant parti de leur savoir-faire dans les sciences, la psychologie, l'éducation ou le management international, et en leur apportant l'expertise de l'ICP dans les humanités. De même, cette culture de la pluridisciplinarité est un levier pour le développement de partenariats à l'international, tels que ceux déjà mis en œuvre avec l'Université Saint Joseph de Beyrouth ou avec l'Université du Salvador à Buenos Aires. Comme le suggère le comité, l'accentuation de cette dynamique passera par une valorisation de la recherche conduite à l'ICP et avec ses partenaires scientifiques.

La structuration des liens avec l'environnement socio-économique de notre établissement a fait l'objet d'un effort continu depuis 2012, avec des résultats tangibles : le forum ICP entreprises est largement prisé par les étudiants tout comme les stages ; deux formations en alternance ont été ouvertes ; la création de l'Institut Vaugirard - Humanités et Management a permis en l'espace de trois ans de trouver un public d'entreprises ; une organisation centrale de l'orientation et de la formation professionnelle a pu être mise en place. Ce dispositif global permettra de mieux structurer l'ensemble des relations à nos partenaires économiques afin de les intensifier. En faisant davantage ressortir la pertinence sociale des domaines de recherche de notre UR, nous rendrons nos formations plus attractives et nous consoliderons les innovations engagées depuis 2012. Dans cette perspective, le temps est venu de procéder à quelques ajustements dans les modules Habitus de préprofessionnalisation, et de redéployer le potentiel de l'Institut Vaugirard au travers d'une offre de formation professionnelle plus ambitieuse.

A plusieurs reprises, le rapport souligne le dynamisme de la vie étudiante. À la faveur de Campus 2018, de nombreuses initiatives étudiantes ont en effet vu le jour, notamment sous la forme d'associations. Celles-ci promeuvent différents types d'événements au sein de l'établissement, organisent des activités sportives et culturelles, sont engagées sur le terrain humanitaire, ou entretiennent le soutien mutuel entre étudiants entrepreneurs. Ces initiatives s'inscrivent dans un écosystème porteur qui incarne les valeurs d'ouverture de l'enseignement catholique et nous vaut la confiance des étudiants et des familles, en France et à l'international. Sur cette lancée, nous nous sommes déjà engagés dans une démarche d'amélioration continue, rendue nécessaire par les mutations de l'ESR, les évolutions du monde du travail ou encore le numérique qui transforme les relations et les modes d'apprentissage. De nouveaux défis sont donc à relever,

qui portent principalement sur l'orientation et la réussite des étudiants, tout au long de leurs études et des bifurcations qu'elles comportent, jusqu'à leur insertion professionnelle réussie et durable.

Ces changements de société supposent plus que jamais un encouragement à la prise de responsabilités, une formation aux fondamentaux de la vie civique et un habitus de l'évaluation pour tirer parti des réussites comme des échecs. Dans cette perspective, la vitalité de la vie associative à l'ICP constituera un vecteur puissant de l'intégration de toutes les composantes de la communauté universitaire au projet éducatif de l'établissement. La poursuite de la rénovation immobilière du campus offrira aux étudiants des conditions de vie et d'étude optimales en plein cœur de Paris, ce qui consolidera l'avantage distinctif de l'ICP. Enfin, la participation des étudiants aux orientations validées par la gouvernance mérite d'être encouragée en continuant sur la lancée actuelle. L'ouverture de diverses instances académiques aux représentants étudiants, au niveau de l'établissement et des facultés, suscite un regain d'intérêt sur lequel s'appuyer. De même, le processus d'évaluation HCERES a permis, moyennant la constitution d'un comité de pilotage représentatif de toutes les composantes de la communauté universitaire, une mobilisation des étudiants inédite dans un passé récent. Ceux-ci pourront apporter leur contribution en participant aux groupes de travail destinés à préparer le futur projet universitaire. Les bases seront ainsi jetées d'une nouvelle culture de la participation à l'ICP, essentielle pour la constitution progressive d'une communauté d'Alumni soucieuse de contribuer à l'avenir de son *Alma mater*.

Dans le cadre de la contractualisation avec l'État, l'ICP a identifié depuis 2012 un ensemble de critères chiffrés reflétant les caractéristiques de l'établissement et les objectifs de progrès. Ces éléments ont fait l'objet d'une appropriation plus large au sein de la communauté universitaire à la faveur du processus d'évaluation. La définition d'indicateurs partagés permettra de prolonger cette démarche et d'ancrer dans la durée une culture du progrès en qualité qui suppose des outils d'évaluation en temps réel. De même, si la création d'une direction de la collecte et du mécénat a déjà permis d'accroître, à tous les niveaux de l'établissement, la conscience que l'on gagne à communiquer sur les projets et à y associer différents partenaires, il nous faut franchir un pas supplémentaire en cultivant l'ambition collective que la mue de l'ICP parvienne à intéresser de nouveaux partenaires.

De ce point de vue, l'obtention de la qualification d'EESPIG est un gage d'attractivité. Elle garantit tout à la fois la qualité académique de l'ICP, sa participation aux missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche, et sa non-lucrativité puisque tous les bénéfices sont réinvestis dans l'association loi de 1901 reconnue d'utilité publique afin de servir des objectifs de long terme. Le statut d'EESPIG nous qualifie pour participer à une politique de site et conclure des partenariats forts, associant la recherche et les formations. Relever ce défi suppose toutefois un ensemble de conditions favorables, qui ne dépendent pas exclusivement de l'ICP. L'accréditation de nos diplômes nationaux entre deux périodes d'évaluation, telle qu'elle existe dans d'autres pays pour les établissements libres d'enseignement supérieur, stabiliserait l'offre de formation de l'ICP pendant la durée d'accréditation. Elle nous donnerait également plus de liberté pour conclure des partenariats centrés sur la collaboration scientifique et académique, plutôt que sur la recherche de conventions de diplomation.

Le comité note les progrès réalisés dans le cadre de Campus 2018. Je suis confiant que la dynamique engagée sera stimulée par la réception du présent rapport, de telle sorte que l'élaboration du prochain plan stratégique permettra à l'ICP de franchir une étape supplémentaire de son développement.



**Philippe BORDEYNE**  
Recteur de l'Institut Catholique de Paris

## XI. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'Institut catholique de Paris a eu lieu du 9 au 11 janvier 2018. Le comité d'évaluation était présidé par M. Benoit-Michel TOCK, professeur des universités en histoire du Moyen Âge, vice-président formation de l'université de Strasbourg.

### Ont participé à cette évaluation

- M. Thierry FOUCHEREAU, secrétaire général de l'ESSCA École de management (École supérieure des sciences commerciales d'Angers) ;
- M. Florian GIRAUDO, étudiant en master management du sport à l'université Paris-Sud ;
- M. Patrick MARGRON, directeur des ressources humaines du groupe Veolia, *Executive Coach* HEC ;
- Mme Laura RIZZERIO, professeur des universités en philosophie, directrice du département de philosophie de l'université de Namur en Belgique ;
- Mme Colette VOISIN, professeur émérite des universités en sciences de gestion de l'université Paris-Sud, vice-présidente du Conseil des études et de la vie universitaire, puis de la Commission de la formation et de la vie universitaire de 2004 à 2016.

Franck NEVEU, conseiller scientifique, Raphaële GAUTHIER, 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/Modalites-D-Evaluations/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

