



**HAL**  
open science

## Institut catholique d'études supérieures - ICES

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut catholique d'études supérieures - ICES. 2017. ⟨hceres-02026469⟩

**HAL Id: hceres-02026469**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026469v1>**

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.




HAL Authorization

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'institut catholique d'études supérieures (ICES)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 05/09/2017

# HCERES

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

Établissements

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

Michel Cosnard, président

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

Geneviève Gourdet, présidente du  
comité

---

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

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

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

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I - Des missions clairement affichées, un projet ambitieux	7
II - Une volonté de mettre un terme à son isolement par le biais de partenariats	7
1 ● L'établissement paraît très isolé dans le milieu académique local et national	7
2 ● Le partenariat avec les collectivités locales est contrasté	8
3 ● Le partenariat avec les milieux socio-économiques est à institutionnaliser	8
III - La gouvernance, l'organisation interne : une trajectoire positive de réorganisation	9
IV - Une stratégie de communication au service d'une identité propre, partagée et reconnue	10
1 ● L'école universitaire, socle de la stratégie de communication de l'ICES	10
2 ● Une équipe communication bien dimensionnée, inventive et au fait des dernières technologies	10
3 ● Une stratégie de communication au service de l'établissement	10
La recherche et la formation	11
I - Une politique de recherche naissante	11
1 ● Des forces en recherche réduites	11
2 ● Le pilotage de la recherche : une action récente	11
3 ● Une diffusion de la culture scientifique à coordonner	12
II - la politique de formation initiale et continue	12
1 ● L'offre de formation prioritaire de l'ICES est caractérisée par une offre de licence originale et performante	12
2 ● Une offre de formation en master restreinte mais en construction	13
3 ● Des modalités pédagogiques traditionnelles	13
4 ● Un pilotage et une organisation de la formation à parfaire	14
5 ● Un projet de développement de la formation continue	14
6 ● Le lien entre recherche et formation à consolider	14
III - Une documentation conforme aux standards universitaires	15
La réussite des étudiants	17
I - Un accompagnement orienté vers la réussite de chacun	17
1 ● Un suivi pédagogique et personnel dès l'orientation post-bac	17
2 ● Des actions en matière d'insertion professionnelle variables selon les diplômes	18
II - Un environnement propice à la vie étudiante	18
1 ● Un bureau des étudiants qui dynamise la vie étudiante	19
2 ● Une participation active des étudiants à la vie institutionnelle qui se met en place	19

Les relations européennes et internationales	21
I - Une bonne mobilité à l'international des étudiants	21
II - Un service des relations internationales bien structuré et au service des étudiants	21
III - La coopération internationale et européenne en matière de recherche et de formation	21
IV - Une politique internationale déconnectée des stratégies d'attractivité et d'internationalisation du territoire	22
Le pilotage	23
I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	23
1 ● Une prospective pluriannuelle à parfaire et à décliner annuellement	23
2 ● Un véritable dialogue de gestion à instaurer	23
3 ● Les perspectives qui se dessinent	23
II - La politique de la qualité : une volonté de mettre en place des procédures	24
III - Les grandes fonctions du pilotage	24
1 ● Un dialogue social positif, une politique des ressources humaines à construire	24
2 ● Un budget qui pourrait être un levier de la stratégie de l'établissement	25
3 ● Un modèle économique à stabiliser	26
IV - Un système d'information à parfaire afin de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie	26
V - Un patrimoine de grande qualité	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation

L'Institut catholique d'études supérieures (ICES) est un établissement d'enseignement supérieur libre, régi par les lois du 12 juillet 1875 et du 18 mars 1880. Depuis le 29 août 2014, l'établissement est associé par contrat aux missions de service public de l'enseignement supérieur français. Puis, par arrêté ministériel du 18 avril 2016, il acquiert la qualité d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig).

Juridiquement, l'ICES est régi par une association dite « loi 1901 » sous l'intitulé OGICES (Organisme de gestion de l'Institut catholique d'études supérieures). Depuis 2014, des démarches ont été entreprises pour obtenir la qualité de fondation reconnue d'utilité publique. En outre, une fondation sous égide a été créée récemment pour faciliter la participation de mécènes au financement de l'établissement.

Depuis l'attribution des statuts canoniques en 2010, l'Institut dépend de l'Évêque de Luçon qui en est devenu Chancelier. Cette accession officielle à la qualité d'université catholique au sens de la constitution apostolique n'a pas encore entraîné une adhésion au réseau des autres instituts catholiques<sup>1</sup>.

L'ICES dispense des formations académiques généralistes en droit, sciences humaines et sociales, mathématiques, physique-chimie et sciences de la vie. L'ICES n'a pas créé de faculté ou de département de théologie et les formations canoniques occupent de ce fait une place faible dans l'offre de formation globale. Toutes les formations conduisent à des diplômes nationaux ou reconnus par l'État. Certaines le sont par convention avec des universités voisines ; la grande majorité est délivrée par jury rectoral. Un master « humanités catholiques » et un master histoire et droit relations de l'Église et de l'État sont reconnus par l'État français du fait de l'accord du 18 décembre 2008 avec le Saint-Siège portant reconnaissance par l'État des grades et des diplômes de l'enseignement supérieur catholique.

Depuis 2012, l'établissement enregistre une progression constante de ses effectifs, liée notamment à la création de nouvelles formations. Au nombre de 252 en 1990 au moment de sa création, les étudiants sont 1 144 dont 33 % de boursiers pour l'année universitaire 2016-2017. Avec une croissance de 33,3 % des effectifs de 2012 à 2015, l'établissement inscrit 23 % des étudiants yonnais.

L'ICES compte 19 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) permanents (15,5 ETP) et l'essentiel des enseignements est dispensé par des enseignants, enseignants-chercheurs et professionnels venus d'autres établissements publics, catholiques, ou du milieu socio-économique. Il compte en outre 33 personnels administratifs et techniques. Son budget était en 2015 de 7,4 M€ dont environ 3 M€ de subventions publiques (État 11 % et collectivités locales 89 %).

L'ICES occupe en centre-ville un ensemble immobilier à usage pédagogique d'une surface de 11 620 m<sup>2</sup> qu'il a fait construire entre 1991 et 1997. Il gère également une résidence universitaire de 1 500 m<sup>2</sup> située à proximité du lieu de formation, confortant ainsi l'unité de lieu souhaitée par les différents corps de l'établissement.

À la différence des cinq autres universités catholiques pourvues de statuts canoniques<sup>2</sup>, l'ICES est de création récente (1990). Le contexte historique de sa création permet de comprendre la spécificité, l'originalité et le positionnement de cet établissement dans le panorama des établissements d'enseignement supérieur catholique.

Plusieurs constats sont faits par les autorités diocésaines dans les années 1980. Les établissements d'enseignement secondaires catholiques vendéens scolarisaient, et scolarisent toujours, plus de 50 % des élèves vendéens<sup>3</sup> avec un besoin de recruter des enseignants et enseignants-chercheurs. Par ailleurs, ces lycéens ne bénéficient pas d'une offre de formations de proximité, et ils ne vont pas dans une proportion satisfaisante dans les centres universitaires voisins, publics comme privés, pour acquérir des compétences utiles au territoire vendéen. Quelques chiffres pour l'année universitaire 2015-2016 permettent de mieux visualiser la spécificité de ce département<sup>4</sup> : les étudiants en Vendée se dirigent pour la plupart dans les formations de techniciens supérieurs et assimilés (40,6 %) et dans l'enseignement universitaire privé (15,5 %), ce qui marque une différence par rapport aux

<sup>1</sup> L'union des établissements d'enseignement supérieur catholique, l'UDESCA.

<sup>2</sup> L'université catholique de l'Ouest d'Angers (UCO), université Catholique de Lyon (UCLy), l'institut catholique de Paris (ICP), l'institut catholique de Toulouse (ICT) et la fédération universitaire polytechnique de Lille - tous reconnus par le Saint-Siège en 1875.

<sup>3</sup> Site de Vendée Expansion (syndicat d'économie mixte), « Vendéoscope », 2010.

chiffres enregistrés en Pays de la Loire respectivement de l'ordre de 13,1 % et de 6,1 %, la majorité des étudiants de cette région allant en université (52,9 %).

Les élus locaux, et en particulier ceux du conseil général, voient dans la création de l'ICES à La Roche-sur-Yon tout à la fois l'opportunité d'un développement du pays vendéen à travers une inscription grandissante des formations, l'affirmation d'un pôle de formation catholique face à la création d'antennes de l'enseignement supérieur public (antenne de l'université de Nantes) et la perspective de ne pas dépendre, sous forme d'une antenne délocalisée envisagée, de l'université catholique de l'ouest (UCO).

Ce positionnement particulier a conduit l'ICES à s'afficher comme étant une « école universitaire » qui lui permet de se différencier à la fois de l'université d'État et de l'UCO. Ce modèle est présenté par l'ICES comme étant la synthèse entre l'esprit d'une grande école, l'excellence universitaire et la prise en compte de la conception chrétienne de l'Homme. Considéré comme un concept fondateur et un marqueur de l'identité de l'établissement, ce concept a été déposé sous forme de marque à l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi).

Si dans un premier temps la collaboration avec l'UCO est rendue nécessaire pour assurer la reconnaissance des diplômes d'État, les tensions entre les deux établissements ne tardent pas à se manifester. En effet, l'ICES dépendait de l'UCO tout en remettant en cause le monopole universitaire de fait de celle-ci. L'ICES acquiert son indépendance en 1993 avec le soutien appuyé du Conseil Général de Vendée. Toutefois, c'est avec l'octroi de statuts canoniques que l'ICES obtient en 2010 sa complète reconnaissance comme établissement d'enseignement supérieur catholique de plein droit, université catholique au sens de la constitution apostolique.

Après une crise qui démarre en 2005 liée à la diminution des effectifs étudiants, une instabilité certaine s'installe entre 2006 et 2013. En 2013, l'actuel président est chargé de réorganiser l'établissement. À cet effet, il propose un projet stratégique « ICES horizon 2025 », qui doit assurer le développement de l'Institut, tant en nombre d'étudiants qu'en matière immobilière.

L'ICES ne fait encore pas partie de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Bretagne-Loire (UBL) qui regroupe 27 établissements de la Bretagne et des Pays-de-la-Loire (7 universités, 15 écoles, 4 organismes de recherche et 1 agence d'expertise). Il a sollicité le statut de partenaire associé.

L'ICES a conclu son premier contrat avec l'État en 2014 pour la période 2014-2017. C'est dans le cadre de la préparation d'un nouveau contrat quinquennal 2017-2022, que la présente évaluation est réalisée, la première effectuée par le Hcéres avec visite *in situ*.

Dans ce contexte, le comité a privilégié l'examen approfondi des aspects organisationnels de la formation, le positionnement de l'ICES avec ses différents écosystèmes locaux, nationaux et internationaux. Enfin, le comité a également fait le point sur le mode de gouvernance de cet établissement.

# La stratégie et la gouvernance

## I - Des missions clairement affichées, un projet ambitieux

Dès sa création, l'ICES a une vision claire de ses missions qu'il explicite dans son rapport d'autoévaluation<sup>1</sup> et dans l'ouvrage consacré à ses 25 années d'existence<sup>2</sup>.

La première de ses missions est de permettre à des lycéens vendéens issus des institutions catholiques de poursuivre un cursus universitaire en Vendée dans un cadre qui conduit à une large réussite pour le plus grand nombre. Pour y parvenir, l'ICES développe le concept d'« école universitaire » qui a pour objectif de conduire les étudiants à des formations universitaires classiques débouchant sur des diplômes d'État tout en bénéficiant d'un encadrement de type « école » (petits effectifs, établissement à taille humaine, contrôle continu, culture commune forte). Ce concept permet, selon l'établissement, de créer pour tous les acteurs un attachement à l'ICES, associé à un sentiment d'appartenance à une institution dotée d'une forte identité.

La deuxième mission revendiquée par l'ICES est une présence et une réflexion chrétiennes valorisant le dialogue entre foi et raison tout en respectant la liberté de conscience des étudiants et des personnels.

La troisième mission de l'ICES est d'être un acteur de l'aménagement du territoire en même temps qu'un lieu de diffusion de la culture<sup>3</sup>.

Après une phase de stabilisation de son modèle, l'ICES, sous l'impulsion de la nouvelle équipe de direction, a mené une réflexion collective sur la nécessité de son développement et sur les voies et les moyens pour y parvenir, ce qui lui permettrait de conforter son statut de sixième institut catholique.

Après un travail collectif en interne associant largement les personnels de l'établissement sur une durée de 18 mois, le conseil d'établissement a adopté un document stratégique d'envergure intitulé « ICES Horizon 2025 », feuille de route des prochaines années. Ce projet d'établissement très construit, s'articulant autour de 10 priorités, déclinées en 87 missions et 189 actions, a clairement défini à la fois ses axes de développement et les bases de sa réorganisation interne. L'objectif est d'accroître le nombre d'étudiants pour atteindre le chiffre de 2000 en 2025, principalement par une diversification de l'offre de formation mais aussi par un renforcement de la recherche et par une internationalisation plus poussée des parcours. Ce développement s'accompagne d'un projet immobilier d'extension de qualité autour du site actuel.

On peut regretter que ce projet de développement se déploie sans un accompagnement suffisant à la conduite du changement, ce qui contribue à créer un climat anxiogène pour certains personnels, faute d'avoir une prévisibilité suffisante des échéances notamment dans le phasage des opérations immobilières (cf. domaine pilotage).

Par ailleurs, le comité recommande de veiller à ce que l'accroissement des effectifs étudiants se fasse de façon raisonnée et n'entame pas le modèle de « l'école universitaire » qui est l'image de marque de l'institut et lui assure sa légitimité. En effet, la faiblesse actuelle de l'encadrement en enseignants et en personnels peut compromettre le succès du projet.

## II - Une volonté de mettre un terme à son isolement par le biais de partenariats

Si l'ICES définit clairement les missions et le rôle qu'il entend jouer dans la société, il semble avoir plus de difficulté à tisser des liens avec son environnement<sup>4</sup>.

### 1 ● L'établissement paraît très isolé dans le milieu académique local et national

Cet isolement est subi car les universités proches voient dans l'ICES un concurrent, quelquefois direct<sup>5</sup>. Il semble cependant que cet isolement a pu, en son temps, être recherché au nom de la liberté pédagogique,

<sup>1</sup> Rapport d'autoévaluation p 10 à 132.

<sup>2</sup> « L'école universitaire, un lieu, un esprit, un souffle », CVRH 2015.

<sup>3</sup> Moyennant 3€, les extérieurs ont accès à la BU ; certains cours sont ouverts au public.

<sup>4</sup> La première des orientations stratégiques est : « mieux inscrire l'ICES dans son environnement » qui est considéré comme « une nécessité absolue », rapport d'autoévaluation, p 26.

<sup>5</sup> L'université de Nantes a une antenne à la Courtaiserie pour la licence en droit.

l'établissement voyant dans un conventionnement une sorte de « carcan » qui pourrait conduire indirectement à un contrôle excessif de l'État sur les matières enseignées et le nombre d'heures dispensées.

Un des indicateurs de cet isolement est le grand nombre de diplômes délivrés par jury rectoral. Seules deux conventions existent : celle avec l'université de Poitiers pour le master d'histoire moderne et contemporaine et celle avec l'université de La Rochelle pour les licences de mathématiques, physique-chimie et sciences de la vie. L'ICES a tenté de conventionner avec diverses universités françaises (Aix-Marseille, Angers, Nantes, Rennes), mais sans succès. Les pourparlers avec l'université de Nantes sont engagés, mais, n'ont, à ce jour, pas abouti. La demande d'association à la Comue n'avait pas obtenu de réponse au moment de la visite de l'établissement par le comité.

Les relations avec les autres établissements catholiques d'enseignement supérieur ne sont pas plus développées. Les conflits avec l'UCO semblent s'être apaisés mais les relations restent distantes. L'ICES est affilié à l'union des nouvelles facultés libres (UNFL)<sup>1</sup> qui facilite l'interface entre l'État et les établissements membres. Mais son entrée à l'union des établissements d'enseignement supérieur catholique, l'UDESCA, qui inclut les cinq autres institutions catholiques, ne lui est toujours pas accordée, même si l'ICES bénéficie depuis 2010 de statuts canoniques. Au niveau international, l'ICES est affilié à l'association européenne des Facultés Libres (AEFLib) et au réseau ICUSTA (*International Council of Universities of Saint Thomas Aquinas*).

Malgré quelques signes de rapprochement avec le milieu académique qui attestent du choix du partenariat pour l'avenir, la logique de la singularité et de la concurrence reste encore trop pesante.

## 2 ● Le partenariat avec les collectivités locales est contrasté

Le partenariat le plus fidèle est celui établi avec le Conseil départemental de la Vendée qui lui attribue un soutien financier depuis sa création tant en investissement qu'en fonctionnement, même si le contexte budgétaire et juridique<sup>2</sup> le rend aujourd'hui plus difficile.

L'arrivée de la nouvelle équipe en 2013 a relancé la politique de partenariats avec les autres collectivités locales. Ainsi, si l'ICES a eu par le passé des rapports conflictuels avec la ville de La Roche-sur-Yon, ceux-ci sont apaisés et la ville accorde désormais une subvention annuelle de fonctionnement. L'ICES participe également aux réflexions du schéma local d'enseignement supérieur et de recherche (SLESR) de l'agglomération qui a pour objectif d'établir un dialogue entre les différents établissements proposant des formations sur le site. Cette participation ne peut que contribuer à faire sortir l'ICES de son isolement. Par contre, dans la période antérieure à 2014, l'ICES n'a été associé ni aux réflexions concernant le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) ni au schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (SRESRI) de la Région Pays de la Loire.

Si la nouvelle équipe a su relancer le dialogue avec les collectivités, elle n'a pas encore été en mesure de penser sa stratégie partenariale au delà des subventions accordées. Pour l'établissement, il s'agit à présent de créer des synergies entre sa propre stratégie de développement et celles portées par les acteurs du territoire.

## 3 ● Le partenariat avec les milieux socio-économiques est à institutionnaliser

Des contacts ont été noués avec les milieux socio-économiques par l'intermédiaire de la chambre de commerce et d'industrie (CCI). Le président de l'OGICES a facilité le lien avec le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) pour que l'ICES puisse s'insérer dans un réseau d'entreprises. Il s'agit également de souligner le rôle des anciens de l'ICES, qui une fois insérés professionnellement, restent très attachés à leur établissement et en deviennent des « ambassadeurs » au sein de leur entreprise/organisme.

De façon générale, la politique partenariale de l'ICES est d'abord la résultante d'opportunités. Elle mériterait d'être reconstruite et institutionnalisée pour la faire perdurer au delà des contacts interpersonnels, afin de faire sortir l'ICES de façon pérenne de son isolement.

<sup>1</sup> Les membres de l'UNFL sont, outre l'ICES, les facultés libres de philosophie et de psychologie (IPC, Paris), l'institut d'enseignement supérieur et de formation professionnelle (Ircom, Angers), l'institut catholique de Rennes (ICR), la faculté libre de droit et d'économie et de gestion (FACO, Paris), la faculté libre d'études politiques et en économie solidaire (FLEPES, Montpellier).

<sup>2</sup> Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe).

### III - La gouvernance, l'organisation interne : une trajectoire positive de réorganisation

L'organisation interne de l'ICES est le produit de son histoire. Lors de sa création, elle a été calquée sur celle des établissements secondaires catholiques qui dissociaient la responsabilité économique des responsabilités académiques et administratives. Depuis 2010, l'ICES est régi par les statuts canoniques. Son organisation ne ressemble donc pas à celle d'un établissement supérieur. Elle apparaît complexe puisque la politique générale est adoptée dans des instances délibératives différentes qui n'ont, en principe, pas les mêmes compétences ni les mêmes membres.

Le Conseil d'administration (CA) de l'OGICES est composé de personnalités extérieures et ne compte pas de personnels de l'ICES, exceptés le président, le secrétaire général et le président du Conseil scientifique qui siègent avec voix consultative. C'est une instance de gestion qui a la charge d'arrêter les choix économiques et financiers de l'établissement.

Le Conseil d'établissement (CE) est un organe composé de représentants des personnels de l'établissement dans lequel les extérieurs, que ce soit les collectivités locales ou territoriales ou que les partenaires, ne sont pas présents. Ce conseil est une instance académique, consultative et délibérative concernant la vie de l'établissement et notamment les maquettes pédagogiques.

Actuellement, le CA et le CE sont des lieux de débat juridiquement autonomes où sont portés des sujets structurants comme le projet d'établissement ou celui de construction d'un nouveau bâtiment mais cela signifie aussi qu'il n'existe pas une instance unique ayant un rôle moteur dans la définition des politiques, mais deux.

Le cloisonnement entre ces deux instances, qui peut paraître peu adapté à une gestion moderne d'un établissement d'enseignement supérieur, est en partie corrigé par le rôle du président de l'OGICES et du président du Conseil scientifique qui instituent une articulation entre les deux conseils puisqu'ils participent depuis 2013 aux travaux du conseil d'établissement. On peut considérer que le chancelier dont dépend canoniquement l'établissement, l'Evêque de Luçon, joue également ce rôle puisqu'il exerce une tutelle épiscopale consistant à promouvoir le bon fonctionnement de l'établissement en consultant le président et le conseil d'établissement.

Consciente de ce risque de cloisonnement, la nouvelle direction a modifié légèrement le fonctionnement des instances. Elle a ainsi ouvert depuis 2013 le Conseil d'établissement à un représentant du CA et à deux représentants étudiants qui siègent en tant que membres invités. Par ailleurs, le CA se réunit fréquemment, tous les mois et demi, au lieu de deux fois par an, comme précédemment. Ces décisions, qui marquent une volonté d'ouverture, de réflexions et d'actions en toute transparence laissent, une large part au débat.

Par ailleurs, un Conseil de direction permet d'articuler administration et pédagogie en regroupant des directeurs de département, le responsable de la vie étudiante, la directrice des relations internationales, la directrice des études, etc.

La structure est complétée par des conseils de coordination : un conseil scientifique qui accompagne la politique de recherche mais plus curieusement qui examine les demandes de décharge des enseignants et examine la qualité académique des formations, un conseil de la vie étudiante (CVE) créé en 2016 et un conseil pastoral. Cet empilement d'instances dans un établissement à si petits effectifs ne peut qu'étonner.

Les missions du président de l'ICES et du secrétaire général, qui dirige les services administratifs, sont prépondérantes. Le président est nommé par le chancelier. Le secrétaire général est proposé, pour agrément préalable au chancelier, après consultation du CE. Ce sont les exécutifs de l'établissement, qui impulsent les nouvelles actions et en définissent le rythme.

Le cloisonnement des structures est compensé par l'investissement des personnels et la structure à taille humaine de l'ICES permet d'atténuer les difficultés liées à une organisation institutionnelle insuffisamment structurée. Consciente de ces imperfections, l'équipe dirigeante a d'ailleurs mis le renouvellement de la gouvernance au troisième rang des priorités du projet Horizon 2025.

L'établissement s'inscrit dans une trajectoire positive. Son mode de pilotage ne se situe actuellement qu'à un stade embryonnaire où il faut encore étoffer les équipes, professionnaliser les acteurs, concevoir de nouveaux outils, développer les compétences. C'est un passage indispensable afin d'accompagner et de sécuriser la politique de modernisation de l'ICES.

## IV - Une stratégie de communication au service d'une identité propre, partagée et reconnue

### 1 ● L'école universitaire, socle de la stratégie de communication de l'ICES

La communication est un axe stratégique de l'établissement qui se décline de manière transversale au sein de son plan d'action « ICES Horizon 2025 ». Conscient des enjeux qu'il doit relever (attractivité, promotion, reconnaissance du monde économique et institutionnel), l'établissement a élaboré sa stratégie de communication sur une identité forte incarnée par une marque : l'école universitaire. La philosophie qu'elle véhicule est unanimement partagée par les étudiants, les personnels (administratifs et enseignants) et les partenaires de l'ICES. Ce concept participe également au sentiment d'appartenance d'une « communauté ICES ». Les différents supports de communication sont élaborés autour de cette marque, ce qui illustre une stratégie de communication claire et efficace et une communication d'établissement qu'il convient de préserver.

### 2 ● Une équipe communication bien dimensionnée, inventive et au fait des dernières technologies

Le service de communication est composé de trois personnes, un directeur chargé du pilotage de la stratégie, une personne chargée de l'édition des publications (y compris scientifique), une personne en charge de l'animation du site internet, des réseaux sociaux et de la production audiovisuelle. Cela semble suffisant au regard du périmètre actuel de l'ICES. Il conviendrait cependant de réévaluer les choses en fonction de l'avancement du projet d'agrandissement de l'établissement à l'horizon 2025.

L'équipe de la communication travaille également en étroite collaboration avec la personne en charge de la prospection dans les salons et les lycées. Les tâches sont bien réparties et la stratégie qui a été définie est partagée, le service de la communication est imprégné de la philosophie de l'ICES. Il possède une vision transversale et est conscient des marges d'amélioration, notamment en ce qui concerne les outils de suivi et d'évaluation de la stratégie de communication qu'il conviendrait de mettre en place. Cela pourrait permettre à l'ICES de prendre du recul sur la mise en œuvre de sa stratégie afin, le cas échéant, de la réorienter ou de l'adapter en fonction de ses priorités et de son environnement (institutionnel, budgétaire).

Les dernières technologies disponibles sont connues et utilisées afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de communication. Le site internet est bien conçu, il est disponible en français et en anglais afin de répondre à l'objectif d'internationalisation. Il en est de même avec les publications promotionnelles qui sont éditées dans plusieurs langues (anglais, chinois). L'audiovisuel occupe une place de choix dans la stratégie de communication et l'établissement a su utiliser le potentiel des réseaux sociaux pour communiquer.

### 3 ● Une stratégie de communication au service de l'établissement

La stratégie de communication externe est à la fois conçue comme un outil au service de la politique de partenariat, de la promotion de l'offre de formation et de la mise en place d'une démarche de mécénat pour accompagner les actions entreprises par la Fondation ICES. Elle contribue à promouvoir l'ICES au niveau régional, national, international. En d'autres termes, cette stratégie traduit la volonté de l'ICES de mettre fin à son isolement. Force est de constater que sur le territoire des Pays de La Loire, notamment depuis l'arrivée de la nouvelle équipe dirigeante en 2013, les choses s'améliorent. L'ICES dispose d'une bonne réputation à l'échelon régional même si le partenariat institutionnel avec les collectivités locales reste perfectible et il convient de souligner également le rôle positif de l'établissement dans la vie culturelle de la Roche-sur-Yon notamment par l'intermédiaire des conférences qu'il organise.

Par ailleurs, la communication interne fait l'objet d'une attention particulière. C'est un élément à souligner car cela participe à la diffusion d'un message commun auprès des personnels (administratifs, enseignants permanents et vacataires) et des étudiants.

Enfin, il s'agit de souligner le rôle positif des étudiants de l'ICES qui forment une véritable communauté et constituent un réel atout pour la politique de communication de l'établissement. Il s'agit à présent de structurer davantage leur rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de communication, notamment les anciens de l'ICES qu'il conviendrait de mobiliser pour promouvoir l'établissement en France et à l'étranger.

# La recherche et la formation

## 1 - Une politique de recherche naissante

### 1 ● Des forces en recherche réduites

L'ICES éprouve des difficultés à développer une recherche significative qui lui soit spécifiquement rattachée. Historiquement, la recherche n'est pas la priorité de l'établissement absorbé par la création et le développement des formations de premier cycle. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le point « renforcer la recherche » dans le projet de développement « Horizon 2025 » n'apparaît qu'en huitième position sur les dix prévus. Le nombre de masters est encore peu élevé. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant de constater l'absence de liens avec les écoles doctorales (ED), l'établissement n'étant pas habilité à délivrer le doctorat. Cette absence de niveau doctorat entre en contradiction avec l'appellation « d'école universitaire » dont l'établissement se réclame.

Le petit nombre d'enseignants-chercheurs permanents, qui plus est relevant de disciplines différentes, rend la création d'unités de recherche quasiment impossible. Seuls trois enseignants sont titulaires d'une HDR. De plus, les enseignants permanents sont, du fait de leur nombre limité, largement sollicités pour accomplir des tâches pédagogiques et administratives. Les journées d'études et les colloques sont organisés par les responsables de formation.

Le plus souvent, la recherche existe sous la forme de travaux individuels d'enseignants-chercheurs travaillant à l'ICES mais en relation avec des laboratoires extérieurs dont ils sont généralement issus ou auxquels ils sont rattachés. La prise en compte de leurs travaux au sein de l'ICES n'est pas toujours valorisée sur le plan académique, situation qui a souvent des répercussions négatives, à la fois sur le déroulement des carrières individuelles et sur l'appréciation de la recherche de l'ICES. De plus, les coopérations scientifiques existent mais sont relativement peu nombreuses et souvent ponctuelles, à l'occasion de la tenue de colloques ou de journées d'études de qualité<sup>1</sup>. Il faut toutefois mentionner l'existence d'une collaboration régulière avec le centre vendéen de recherches historiques (CVRH) et le centre Roland Mousnier (UMR 8596) qui dépendent de l'université Paris IV Sorbonne et, en biologie, avec l'équipe d'accueil Mer, Molécules (EA 2160), Santé de l'université de Nantes.

Au-delà de collaborations avec des équipes de recherche labellisées, le développement d'une recherche en sciences expérimentales au sein de l'ICES semble peu réaliste actuellement. En effet, ces recherches nécessitent des laboratoires et un équipement dédié, ce qui n'apparaît pas compatible avec la stratégie de développement de l'ICES. Il serait sage de maintenir l'affichage de la recherche à l'ICES dans le domaine des sciences humaines et sociales.

Pour rendre la recherche plus visible, l'ICES a créé, en 2014, une chaire Napoléon en lien avec la Fondation Napoléon pour initier des recherches sur le consulat et l'empire. Par ailleurs, au niveau international l'ICES participe à trois programmes de recherche, l'un dans le réseau ICUSTA sur le thème « science et foi », deux autres dans le CISH (Comité international des sciences historiques) sur « la surveillance administrative » (2015) et l'approche historique du vocabulaire politique et social (2020).

### 2 ● Le pilotage de la recherche : une action récente

Les membres du conseil scientifique désignés en 2013 se sont donnés pour mission de créer un véritable centre de recherche, le Centre de Recherche de l'ICES (CRICES) installé le 25 novembre 2015. Ce centre est doté d'un directeur nommé par le directeur de l'établissement, d'un secrétaire général nommé par le directeur du centre, d'un conseil, d'une charte, d'un règlement, d'un budget de fonctionnement de 238 000 € en 2016. Sa mission est d'organiser « la confrontation des approches pour un enrichissement mutuel des disciplines savantes »<sup>2</sup>. L'objectif est de transformer une recherche qui a déjà un certain rayonnement - que l'on pourrait qualifier de « hors murs » - en une recherche ancrée en un lieu.

Le directeur du centre, qui est enseignant-chercheur d'une université publique recruté à cet effet, a pour mission de faire de ce centre un lieu d'échanges, de discussion propice au développement d'une recherche collective transdisciplinaire d'excellence scientifique à portée internationale. Celle-ci prendrait corps dans des colloques prestigieux et donnerait à l'ICES sa visibilité et sa légitimité sur le plan de la recherche.

<sup>1</sup> En 2017-2018, 8 colloques ou journées d'études sont prévus.

<sup>2</sup> Dans la lettre de mission du conseil scientifique.

Le potentiel de recherche est constitué par le grand nombre d'enseignants-chercheurs des universités publiques et privées qui interviennent dans les enseignements et qui serait, selon l'établissement, susceptibles d'accepter un rattachement secondaire au CRICES. Mais à ce jour, il n'existe aucune convention avec les universités.

Dans le contexte décrit, la voie est étroite et semée d'embûches pour tenter de constituer une recherche construite à l'ICES. Il faut certainement encourager la dynamique initiée par l'organisation des colloques qui ont une renommée scientifique mais il semble nécessaire d'aller plus loin. Sans doute conviendrait-il d'agrèger les enseignants-chercheurs permanents et extérieurs sur des thèmes pluridisciplinaires choisis, programmés et largement affichés qui cristalliseraient la particularité de la recherche faite à l'ICES en un lieu identifié nationalement et internationalement.

De même, l'ambition affichée ne pourra prospérer qu'à la condition qu'elle soit accompagnée d'un recrutement d'enseignants-chercheurs permanents, voire titulaires d'HDR. Sans attendre une association hypothétique avec la Comue UBL, un partenariat avec des universités publiques serait souhaitable pour permettre à l'ICES d'accueillir des docteurs pouvant être coencadrés, et augmenter le nombre de docteurs issus de l'institut.

### 3 ● Une diffusion de la culture scientifique à coordonner

Une réflexion serait utile au sein de l'établissement pour coordonner et intensifier la diffusion de ses travaux de recherche. À ce jour, la diffusion de la recherche est dispersée, fragmentée, laissée à des initiatives individuelles. Les enseignants-chercheurs peuvent publier leurs travaux dans des ouvrages collectifs. Comprenant l'enjeu, l'ICES a noué des coopérations avec des maisons d'édition scientifique (École nationale des chartes, Presses de l'université Paris-Sorbonne, Cerf, Économica). Mais l'institut continue à produire les presses de l'ICES, qui connaissent les problèmes de diffusion de beaucoup de presses universitaires. Le partenariat que l'ICES a noué avec le Centre Vendéen de recherches historiques (CVRH) qui possède un réseau de diffusion est peut-être une piste à exploiter.

En toutes hypothèses, une politique organisée et volontariste de la diffusion de la recherche s'avérera indispensable pour assurer une vitrine à la production des travaux transdisciplinaires et un rayonnement à la politique de recherche de l'établissement. Les efforts coordonnés du conseil scientifique et du CRICES devraient y conduire.

## II - la politique de formation initiale et continue

Dans un contexte de progression régulière de ses effectifs, l'ICES a fait le choix d'une offre de formation pluridisciplinaire où le premier cycle est prioritaire, le niveau master encore rare et le niveau doctorat inexistant. Les derniers chiffres sont éloquentes : toutes disciplines confondues, 1 027 étudiants sont inscrits en licence, 105 en master. La poursuite d'études pour les étudiants sortant de licence peut donc s'avérer difficile étant donné le peu de masters proposés (masters en droit public, privé, histoire et science politique). Toutefois, il est difficile d'en apprécier l'ampleur en l'absence d'indicateurs sur les flux et le devenir des étudiants.

L'analyse de la répartition des effectifs montre également une disparité entre les disciplines. On constate une véritable attractivité en droit<sup>1</sup> (300 étudiants), en sciences politiques (247 étudiants) et en histoire (109 étudiants). L'attraction est moindre mais significative pour les lettres-langues (125 étudiants), et pour les sciences (154 étudiants en biologie, 64 en mathématiques, physique, chimie). Le choix de la pérennisation de la filière scientifique malgré des petits effectifs en troisième année de licence a été fait dans le cadre du développement de l'établissement afin de garder son caractère pluridisciplinaire.

### 1 ● L'offre de formation prioritaire de l'ICES est caractérisée par une offre de licence originale et performante

L'ICES propose neuf licences (droit, science politique, économie-gestion, histoire, LLCER/anglais, lettres, sciences de la vie, mathématiques, physique-chimie), et une licence professionnelle « contrôle et qualité des matériaux produits » ouverte en septembre 2017.

Sur la demande des milieux professionnels locaux, l'ouverture d'une licence en économie gestion est prévue pour la rentrée prochaine.

Pour renforcer son image et son efficacité, l'ICES propose des parcours d'excellence, conçus comme des alternatives à la préparation aux grandes écoles, sous forme de double licence (histoire-droit, histoire-lettres et sciences politique-anglais) ou double cursus (droit-diplôme de comptabilité et de gestion en partenariat avec le Cnam).

---

<sup>1</sup> Qui a été la première discipline enseignée à la création de l'ICES.

Dans le même esprit, l'ICES facilite la poursuite d'études de ses étudiants de licence par des parcours dédiés conduisant à certaines écoles d'ingénieur (le groupe Yncréa<sup>1</sup>). Il organise également des cursus de préparation au concours d'entrée de Saint-Cyr.

Il adapte les parcours de licence en sciences humaines, arts et lettres et sciences exactes pour organiser une préprofessionnalisation en vue du concours de recrutement des professeurs des écoles, des collèges et lycées des établissements catholiques (notamment vendéens).

L'ICES, « école universitaire », s'attache à privilégier un rapport de proximité entre l'étudiant et l'enseignant permettant l'adaptation des études au rythme de chaque étudiant. L'accompagnement personnalisé, le suivi des performances de chacun par contrôle de l'assiduité, devoirs sur table hebdomadaires, la validation des semestres par contrôle continu, ainsi que la disponibilité et la réactivité des enseignants sont vraisemblablement à l'origine des excellents résultats observés en licence en particulier en première année.

Toutefois, l'encadrement permanent est préoccupant pour garantir cette situation en cas de développement programmé du nombre d'étudiants. Le nombre d'enseignants permanents qui assurent l'encadrement de proximité est en effet faible et leur nombre d'heures de service important.

## 2 ● Une offre de formation en master restreinte mais en construction

L'offre de master est faible et les effectifs sont réduits. L'ICES propose un master de droit des affaires, un master de droit fiscal, un master de relations internationales, un master d'histoire (histoire et patrimoine), un master histoire et droit des relations Église État (HDR2E) et un master d'humanités catholiques<sup>2</sup>.

Les étudiants qui souhaitent poursuivre dans la voie des concours de l'enseignement s'orientent prioritairement vers les MEEF de l'UCO ou des universités publiques. Il existe cependant des préparations Capes / Cafep en lettres et en histoire.

Seul le master d'histoire est adossé au Centre de recherche interdisciplinaire en histoire, histoire de l'art et musicologie (Criham) de l'université de Poitiers et délivré par convention avec cet établissement, les autres le sont par jury rectoral ou par jury de l'ICES en ce qui concerne le master humanités catholiques et master HDR2E.

Les propositions de l'offre de formation 2017-2021 sont guidées par la volonté de développer principalement l'offre de formation de master pour permettre notamment dans le cadre du projet stratégique ICES « Horizon 2025 » l'augmentation du nombre d'étudiants (objectif : 2 000 inscrits).

Par ailleurs, l'ICES, soucieuse de répondre aux besoins de formation des entreprises locales, a tendance à privilégier en particulier le domaine de l'économie et de la gestion en proposant des formations professionnalisantes qui permettent une insertion plus aisée des étudiants dans la vie active en master comme en licence.

Une interrogation forte concerne l'adossement recherche essentiel en master, garant d'une reconnaissance internationale du diplôme.

## 3 ● Des modalités pédagogiques traditionnelles

Les modalités pédagogiques sont principalement centrées sur les cours magistraux, travaux pratiques et travaux dirigés en présentiel, privilégiant les échanges avec les enseignants, à la grande satisfaction des étudiants qui ne semblent pas être demandeurs d'autres formes d'enseignement. Les étudiants et les enseignants, y compris vacataires, bénéficient de locaux adaptés, en très bon état et accueillants. Les salles de travaux pratiques en sciences expérimentales et les salles de ressources informatiques sont très bien équipées. Malgré cet environnement de travail privilégié, l'utilisation des ressources numériques pour la formation est minime et serait à développer. Le peu d'initiatives en matière d'innovation pédagogique est à mettre en regard du nombre très élevé d'enseignants vacataires, environ 300 dont aux alentours d'un tiers d'enseignants-chercheurs ou de chercheurs universitaires, un tiers de professionnels et un tiers d'enseignants du secondaire<sup>3</sup>.

Les outils numériques (plateforme interactive, cours en lignes, MOOC.), adaptés aux exigences d'une formation universitaire, sont à développer dans le cadre d'une politique concertée et en accord avec les enseignants. Un accompagnement et des formations aux usages des outils pédagogiques innovants sont à proposer aux enseignants et

<sup>1</sup> Yncréa comprend 3 associations, 6 écoles diplômantes et 11 sites. Les membres fondateurs d'Yncréa sont les trois associations Yncréa Hauts-de-France (auparavant « Groupe HEI ISA ISEN ») basée à Lille, Yncréa Ouest (auparavant « ISEN Brest ») et Yncréa Méditerranée (auparavant « ISEN Toulon »).

<sup>2</sup> 18 en master 1 ; 26 en master 2 en droit des affaires ; 15 et 6 en histoire ; 21 et 15 en relations internationales ; 3 en master 1 HDR2E ; 6 et 2 en humanités catholiques.

<sup>3</sup> Document de présentation des vacataires d'enseignement remis lors de la visite sur site.

étudiants pour une diffusion optimale et généralisée. Toutefois, le nombre restreint d'enseignants titulaires en regard des intervenants vacataires est une source de difficulté voire de frein pour l'innovation pédagogique et les étudiants sont réticents à les utiliser malgré la mise à disposition de salles informatiques bien équipées.

#### 4 ● Un pilotage et une organisation de la formation à parfaire

Sept départements de formation d'inégale importance (droit, science politique, histoire, lettres, LLCER/anglais, sciences de la vie, mathématiques/physique-chimie) organisent et mettent en œuvre l'offre de formation. Un département économie-gestion est en gestation.

Les départements affichent une autonomie de fonctionnement revendiquée tout en s'adossant à des groupes de travail et de discussion peu formalisés et bénéficiant d'échanges aisés entre responsables de département. Au niveau de l'établissement, il n'y a pas de cadrage des formations (maquette des semestres, modalités de recrutement des étudiants, modalités d'examens) par la direction des enseignements qui est centrée sur des missions administratives et organisationnelles (emploi du temps, examens). En l'absence d'un conseil équivalent à la commission de formation et de la vie étudiante et de conseils de perfectionnement qui seront mis en place dans le prochain contrat, le conseil scientifique affiche dans ses missions l'évolution de l'offre de formation. Les directeurs pédagogiques de département ont en charge des tâches administratives dont notamment le recrutement des vacataires en fonction des besoins d'enseignement avant validation du contrat annuel par le conseil de direction et le président.

Des indicateurs de suivi de la formation, des résultats et du devenir des étudiants ainsi que l'analyse des évaluations par les étudiants des enseignements sont pris en charge par les directeurs de chaque département, en l'absence d'une méthodologie validée et partagée au niveau de l'établissement et du soutien d'un service support dédié. Cependant, depuis 2016, une société de conseil externe a été mandatée pour assurer le suivi des anciens étudiants de l'ICES et leur insertion professionnelle.

Même si la circulation des informations est facilitée par le nombre restreint d'enseignants et des personnels du service des enseignements, l'organisation logistique des enseignements repose essentiellement sur la forte implication des enseignants permanents et le dévouement des personnels administratifs. Des services supports à l'enseignement, en soutien aux enseignants sont à définir. Des indicateurs et outils de pilotage au niveau de l'établissement manquent actuellement pour appuyer les choix stratégiques en terme d'offre de formation. Des commissions de suivi des formations permettraient de conforter ou d'infléchir les choix d'ouverture de nouveaux diplômes ainsi que le maintien de diplômés peinant à trouver leur public (lettres, mathématiques..). Les informations précises, fiables et présentées de façon uniforme pour toutes les formations sont insuffisantes. Il manque un pilotage centralisé et partagé par tous.

Le comité recommande de travailler prioritairement à un pilotage efficace de la formation, appuyé sur des indicateurs fiables, homogènes et évaluatifs qui permettent une démarche d'amélioration continue, afin de soutenir, les points forts, que sont, selon l'établissement, « réussite de tous, excellence, humanisme, accompagnement, créativité, adaptabilité.

#### 5 ● Un projet de développement de la formation continue

L'ICES s'inscrit depuis peu dans une démarche vers la formation continue y voyant une ouverture au monde économique au bénéfice des étudiants. L'établissement a confié une charge de mission à un professionnel pour créer un pôle de formation continue. Les propositions développées sous le mode gestion de projet seront présentées au prochain conseil d'établissement. Le document de travail remis au Comité laisse apercevoir des perspectives intéressantes pour l'ICES en termes de clientèle cible et de formations à proposer. Ce département de formation continue serait également en charge du développement de l'alternance en formation initiale en particulier par l'apprentissage.

#### 6 ● Le lien entre recherche et formation à consolider

La politique de formation à l'ICES a été développée avant la recherche et indépendamment de celle-ci. Des interrogations du comité portent sur la définition du développement de la recherche au sein de l'établissement en lien avec les choix d'offre de formation. En effet, ce lien formation-recherche apparaît comme une culture à promouvoir et non encore partagée. Les étudiants, par les contacts et les échanges avec des enseignants-chercheurs universitaires, par les conférences et journées thématiques, ont toutefois une ouverture à la démarche de recherche intéressante en licence.

Mais le comité rappelle que la recherche doit être le support de l'enseignement en master, diplôme pour lequel la formation par la recherche est indispensable. Il apparaît clairement que le lien formation-recherche est inexistant pour les diplômés du domaine sciences. Les orientations de la recherche soutenues par l'ICES s'affichent plutôt vers les disciplines histoire, droit et science politique. L'accueil de doctorants ou de post-doctorants, certes

intéressant pour l'ICES, nécessite un environnement favorable au maintien d'une activité de recherche et de publication leur permettant une évolution de carrière.

### III - Une documentation conforme aux standards universitaires

Le service de documentation de l'ICES est à la fois la bibliothèque universitaire utile à ses étudiants mais aussi au public vendéen car elle est ouverte à tous. Elle dispose de 300 places assises sur trois niveaux dont l'un, la salle multimédia, est plutôt consacré aux accès numériques. L'établissement désire étendre la bibliothèque puisque son élargissement est prévu dans le projet immobilier d'extension de l'ICES. Son accessibilité est assez large avec ses 63 heures d'ouverture par semaine et rendue facile par son inscription au sein du campus et au sein de la ville.

Elle est dotée à ce jour de 110 000 ouvrages dans les disciplines enseignées et elle est propriétaire d'un fonds patrimonial<sup>1</sup> intéressant, périodiquement enrichi par les dons de professeurs d'université venus enseigner à l'ICES. La politique d'acquisition de livres, rendue possible par un budget de 20 000 € par an, est faite en concertation avec les directeurs de départements. En outre, 50 000 € par an sont alloués aux abonnements (revues papier, revues électroniques, banques de données, etc.).

La bibliothèque a une véritable politique d'accès aux ressources numériques. Sa documentation est inscrite au système universitaire de documentation. Elle est membre du consortium Couperin pour l'acquisition de celles-ci.

---

<sup>1</sup> En particulier d'un fonds ancien composé d'ouvrages de théologie et de droit canon du 17e et 18e siècle ; des collections juridiques de la Banque de France.



# La réussite des étudiants

Pour l'établissement, la réussite vise l'épanouissement de l'esprit critique en plus des seules données factuelles de réussite aux examens.

La réussite des étudiants est au cœur du projet d'éducation de l'ICES comme en témoigne l'existence d'un « Contrat de formation et charte de vie » opposable aux étudiants et à l'Institut, contrat dans lequel est indiqué : « L'Institut catholique d'études supérieures fait de la construction d'un projet personnel et professionnel adapté à chaque étudiant l'objectif essentiel des études universitaires »<sup>1</sup>.

La réussite de ses étudiants est donc entendue *lato sensu* par l'Institut, réussite à la fois intellectuelle et humaine. « L'école universitaire » est présentée comme une méthode d'enseignement alliant la doctrine sociale de l'Église<sup>2</sup> et la proximité entre étudiants et personnels encadrants - qu'ils soient enseignants ou administratifs, tous faisant montre de dévouement.

L'ICES mobilise l'attention de ses étudiants par un accompagnement orienté vers la réussite de chacun, grâce à un suivi pédagogique dès l'entrée dans l'enseignement supérieur et la recherche. Cela est largement complété par un cadre de vie propice au bien-être - tant du point de vue de l'environnement de travail que du coût de la vie quotidienne à La Roche-sur-Yon. Il convient toutefois de noter que les frais de scolarité sont significatifs et engagent financièrement les familles. En hausse depuis 2016, le montant d'une année d'études est variable selon le niveau d'études, le nombre de mentions choisies, le revenu des parents<sup>3</sup>, l'état de boursiers.

## I - Un accompagnement orienté vers la réussite de chacun

### 1 ● Un suivi pédagogique et personnel dès l'orientation post-bac

Présent dans les salons et forums des lycées du Grand-Ouest (de la Normandie à Bordeaux) mais également de Paris, Poitiers ou encore Clermont-Ferrand<sup>4</sup>, l'ICES prospecte à l'échelle nationale et assure une promotion d'envergure de son modèle d'école universitaire. L'ensemble des corps de l'Institut participent à ces mobilisations : les enseignants, les administratifs mais également les étudiants qui proposent des retours d'expérience auprès des élèves de leurs anciens lycées.

Lors de ces rencontres et des journées portes-ouvertes, l'ICES met à disposition des candidats à l'entrée en licence et en master de nombreuses informations d'aide à l'orientation - que ce soit des « Fiches conseil » sur le dispositif APB ou au travers des plaquettes descriptives des formations proposées. Plus avant, les directeurs des différentes formations proposent de rencontrer les lycéens. À cette occasion, il est possible, le cas échéant, de rencontrer un ou plusieurs autres directeurs de département en vue d'affiner son orientation. Ces dispositifs sont appréciables en ce qu'ils permettent d'accompagner les futurs bacheliers dans le changement entre le lycée et l'enseignement supérieur.

La qualité de la prospection et de l'orientation des lycéens est évaluée annuellement par l'Institut au travers d'un formulaire de satisfaction. L'objectif est d'estimer la pertinence du plan média et plus largement de la stratégie de communication. Ce questionnaire porte également sur l'appréciation des cours ouverts aux lycéens et des propositions d'ordre spirituel offertes par l'établissement aux futurs/nouveaux inscrits.

L'accompagnement des étudiants n'est toutefois pas limité à la prospection, et se poursuit tout au long du parcours des étudiants au sein de l'ICES. Cette dimension de l'accompagnement inclut à la fois le suivi du parcours pédagogique et celui du projet professionnel. Ainsi, les enseignants permanents rencontrent à intervalle régulier les étudiants, notamment dans une logique de détection des difficultés. Pour autant, le taux d'encadrement interroge sur la capacité de l'établissement à maintenir de façon pérenne ce service qui représente un des marqueurs forts de l'identité de l'établissement.

Plusieurs facteurs explicatifs permettent de comprendre les ressorts de cette forte individualisation du suivi des étudiants, à commencer par les effectifs. En effet, l'ICES a des effectifs moins importants que les autres facultés

<sup>1</sup> « Le projet de l'ICES » *Contrat de formation & charte de vie*, code de conduite contracté annuellement et opposable aux étudiants et à l'Institut.

<sup>2</sup> Entretiens des 21, 22 et 23 mars 2017.

<sup>3</sup> À titre indicatif, pour une famille de trois enfants dont le revenu fiscal de référence est de 40 000 € les frais de scolarité seront de 3 900 € en première année de droit.

<sup>4</sup> En ligne sur [www.ices.fr](http://www.ices.fr): « Votre orientation ».

libres reconnues par le Saint-Siège<sup>1</sup>. Cela est renforcé par l'unité de lieu puisque les étudiants bénéficient d'un campus en centre-ville regroupant l'intégralité des services administratifs et des moyens pédagogiques.

Toutefois, la notion de suivi n'est pas univoque selon les départements, qu'ils soient fortement dotés en étudiants - comme le droit ou la science politique - ou *a contrario* composés d'effectifs plus modestes. L'encadrement promis par l'établissement dans son contrat ne devient réalisable qu'à condition de développer les moyens humains au cœur du processus d'accompagnement et d'orientation. Aussi le projet « Horizon 2025 » soulève-t-il des interrogations quant au développement des ressources humaines pédagogiques et administratives en vue d'offrir la même qualité d'accueil à 2 000 étudiants.

La mise en place des doubles-licences constitue un élément en essor dans l'offre de formations de l'établissement. Ces doubles-cursus sont des « parcours d'excellence » destinés aux étudiants à fort potentiel de travail<sup>2</sup>. Grâce au suivi pédagogique, les responsables des formations restent vigilants à ce que ces cursus ne soient pas préjudiciables à la réussite - notamment en permettant de se réorienter directement vers l'un ou l'autre diplôme en cas de difficulté avérée.

En somme, ce qui fait l'originalité de l'ICES dans l'univers des instituts catholiques reconnus par statuts canoniques, est bel et bien cette forte interconnaissance entre les différents acteurs de l'ICES ; interconnaissance qui permet un suivi personnalisé, orienté vers l'épanouissement intellectuel et humain.

## 2 ● Des actions en matière d'insertion professionnelle variables selon les diplômes

L'ICES mène des actions d'accompagnement des étudiants vers l'insertion professionnelle à différents niveaux.

Pour ce qui concerne la politique des stages balbutiante, il s'agit maintenant de la développer et de l'institutionnaliser.

Ainsi, au niveau licence, les stages sont obligatoires en droit-économie-gestion, LLCER/anglais, mathématiques, physique-chimie, science politique, mais pas dans les autres filières. Les opportunités en master sont propres à chacun d'eux. Les masters histoire, histoire et droit des relations Église-État et humanités catholiques offrent la possibilité de réaliser un stage ou de rédiger un mémoire de recherche. Pour ce qui concerne les M1/M2 de droit privé des affaires et de droit fiscal, l'établissement revendique l'alternance. Vues les difficultés pour obtenir un contrat d'apprentissage, la plupart des étudiants de ce parcours sont en réalité en stage de longue durée à temps partiel. Il serait malgré tout judicieux de poursuivre cette volonté de développer des contrats d'apprentissage en rompant l'isolement relatif de l'ICES vis-à-vis des acteurs socio-économiques en renforçant son réseau d'anciens (AlumniICES) et en incluant toujours davantage la formation universitaire dans une perspective professionnalisante à l'horizon bac +5. Cette perspective est essentielle au développement d'une politique efficace de professionnalisation. Les étudiants - en licence notamment - pourraient trouver un stage.

Par ailleurs, l'ICES propose des ateliers d'aide à la rédaction des *curricula vitae* (CV) ou encore à la rédaction des lettres de motivation.

Enfin, les possibilités de mobilité européenne ou internationale au sein de certaines formations (cf. domaine « relations européennes et internationales ») permettent d'enrichir les expériences des étudiants et de valoriser leur CV.

Pour autant, les diplômés de l'ICES semblent<sup>3</sup> majoritairement réussir leur insertion professionnelle - quoiqu'au terme relativement long de 18 mois - dans les secteurs d'activités cohérents avec les formations dispensées. Cela est à mettre en perspective avec la bonne réputation de l'Institut. La publication de ces enquêtes et une analyse de leurs résultats valoriseraient l'établissement.

## II - Un environnement propice à la vie étudiante

Au sein de l'établissement, l'accent est mis sur l'unité de lieu permettant de renforcer les liens interpersonnels entre les membres de l'ICES, des étudiants à la direction. Cette volonté est saluée et encouragée par les différentes parties prenantes. La mise à disposition d'un foyer, géré par l'ICES, pour les étudiants de L1 qui le souhaitent, renforce encore la cohésion de la communauté estudiantine. En effet, le principe de ce foyer est d'accompagner les nouveaux étudiants - entrés en première année - vers l'autonomie, tout en leur permettant de ne pas être démunis par le changement que signifie la fin du lycée.

<sup>1</sup> Les effectifs des autres cinq instituts « catholiques » appartenant à l'UDESCA sont compris entre 7 000 et 10 000 étudiants.

<sup>2</sup> 400h par semestre au lieu de 250.

<sup>3</sup> Entretiens durant la visite du comité d'évaluation.

Le bien être des étudiants est également assuré par la présence d'un psychologue à mi-temps et la permanence d'un aumônier. La présence d'une permanence d'un professionnel de santé, infirmière ou médecin, absent à ce jour, permettrait de renforcer la mission humaniste de l'ICES et de faciliter l'accueil des étudiants handicapés qui lui tient à cœur.

### 1 ● Un bureau des étudiants qui dynamise la vie étudiante

La communauté étudiante est animée par plusieurs associations loi/décret 1901 impliquées à différents degrés et de manières variées<sup>1</sup> dans la vie de l'établissement. La principale d'entre elles est le bureau des étudiants (BDE), acteur clef de la vie sociale interne à l'ICES. Ce dernier soutient les projets sur la base de leur solidité et de leur apport au bien-être collectif. Le BDE bénéficie d'une subvention annuelle à l'étudiant allouée par l'ICES mais le processus d'octroi d'une subvention de l'établissement est davantage basé sur l'informalité des relations, en corrélation avec les faibles moyens du tissu associatif interne<sup>2</sup>.

Enfin, si La Roche-sur-Yon est une ville moyenne proportionnellement très estudiantine, il existe peu de liens entre les étudiants des différents établissements d'enseignement supérieur. Par ailleurs, il existe encore peu d'infrastructures socio-culturelles à destination d'une vie étudiante pleinement stimulée.

### 2 ● Une participation active des étudiants à la vie institutionnelle qui se met en place

A la rentrée 2016, les étudiants ont élu, pour la première fois, des représentants qui constituent, avec le bureau des étudiants et les acteurs associatifs, le conseil de la vie étudiante (CVE). De plus, le président et le vice-président de cette instance nouvelle sont membres-invités du conseil d'établissement (CE) et participent activement aux débats. Le comité ne peut que se féliciter de cette avancée. Toutefois, la grande nouveauté de ces dispositions ne donne pas le recul nécessaire pour en apprécier la portée dans l'engagement des étudiants dans la gouvernance de l'établissement.

---

<sup>1</sup> Il existe des associations de formation (Politea pour les politistes et le Cosh pour les historiens, le bureau des étudiants (chargé d'animer la vie sociale de tous les étudiants de l'ICES), ou encore le rugby, la cinéphilie....

<sup>2</sup> Entretiens réalisés durant la visite.



# Les relations européennes et internationales

L'ICES accorde une attention particulière aux relations internationales et européennes. Cela transparaît notamment dans le projet stratégique de l'établissement « ICES Horizon 2025 » via la priorité n°7 « Poursuivre l'internationalisation de l'ICES ». Pourtant, si l'affichage est incontestable, il est permis de s'interroger sur la dimension qualitative et sur les objectifs poursuivis en termes de recherche, la politique en matière de relations internationales de l'établissement semblant se limiter à la mobilité.

## I - Une bonne mobilité à l'international des étudiants

L'ICES possède 78 conventions avec des universités étrangères. En 2016-2017, 175 étudiants de l'ICES effectuent une mobilité, soit 16 % des effectifs. Ces résultats s'expliquent par la politique volontariste de l'établissement, deux licences (science politique et LLCER/anglais) et le master relations internationales imposant un séjour à l'étranger, et par la stratégie d'accompagnement et d'information développée par l'ICES pour promouvoir la mobilité. En outre, il s'agit de souligner l'utilisation efficace du programme Erasmus + pour faciliter les mobilités entrantes et sortantes des étudiants et des personnels (administratif et enseignant) et l'efficacité de sa politique en matière d'apprentissage des langues étrangères (la maîtrise de l'anglais courant B2 est exigée de tous les étudiants en fin de licence).

En revanche, la mobilité entrante doit rester un point d'attention. Elle n'est pas encore satisfaisante, (seulement 40 étudiants en mobilité entrante, tous diplômés confondus, en 2016-2017), même si le service des relations internationales s'investit énormément dans l'accueil des étudiants étrangers. L'ICES a mis en place une stratégie proactive afin de proposer aux étudiants étrangers les meilleures conditions : organisation d'un séminaire d'intégration d'une semaine, offre de français langue étrangère (FLE) souple et sur-mesure en fonction du niveau des étudiants. Le développement de plus de cours en anglais pourrait également constituer un vecteur d'attractivité à même de tendre vers un rééquilibrage des mobilités sortantes/entrantes. L'établissement a également lancé un programme d'apprentissage du français sur trois semaines pendant les vacances d'été et il vient, d'une part, d'intégrer la plateforme Campus France, d'autre part, de signer un partenariat avec l'association Enginius qui organise des concours de recrutement au Maroc, au Cameroun et au Gabon. Il s'agirait donc pour l'ICES de développer une stratégie qui aille au-delà de la mobilité estudiantine afin d'y inclure la formation et la recherche.

Il convient en outre de s'interroger sur la stratégie de conventionnement qui privilégie des partenariats avec des établissements ayant les mêmes caractéristiques que l'ICES (établissement à taille humaine, dimension catholique) mais ne répondant pas toujours aux mêmes exigences en matière de formation. Le comité recommande à l'établissement de revoir ses critères de conventionnement, ce qui pourrait également permettre à l'établissement d'envisager les relations internationales au-delà de la mobilité.

## II - Un service des relations internationales bien structuré et au service des étudiants

Le service relations internationales a été créé en 2002. Il est aujourd'hui composé d'une directrice à temps plein (qui fait partie du conseil direction et du conseil d'établissement) et de deux assistantes à 80 %. Le service est chargé du développement de nouvelles conventions de partenariat, de la gestion de la mobilité entrante et sortante et de l'accompagnement des étudiants. Il les accompagne dans leur démarche de demande de bourse de mobilité auprès de la Région Pays de la Loire, via le dispositif Envoléo. Il a mis en place et développe un programme de *Summer schools* pour l'apprentissage ou le perfectionnement de l'anglais qui s'adresse aux lycéens, étudiants et professionnels (en formation continue).

## III - La coopération internationale et européenne en matière de recherche et de formation

Malgré des résultats probants en matière de mobilité, la coopération internationale et européenne manque de structuration. Les coopérations autour de projets scientifiques (seulement deux projets de recherche) ou de formation [doubles diplômes de relations internationales avec l'université catholique Péter Pázmány de Budapest et d'histoire avec l'université de Québec (Chicoutimi)] sont d'abord le fait d'initiatives personnelles des enseignants, le suivi au sein de l'établissement est faible, ce qui présente le risque de voir ces collaborations s'arrêter du jour au lendemain.

Cependant, l'ICES ne sera pas en mesure de faire mieux dans ce domaine sans une nécessaire remise en question de sa politique de recherche.

#### IV - Une politique internationale déconnectée des stratégies d'attractivité et d'internationalisation du territoire

La situation actuelle résulte de l'isolement de l'établissement et de l'insuffisance de relations avec l'agglomération de la Roche-sur-Yon et la Région Pays de la Loire. L'établissement gagnerait à construire davantage de synergies avec ses partenaires (notamment institutionnels) et à prendre en compte les stratégies d'attractivité et d'internationalisation des collectivités locales et régionales. Les efforts de la nouvelle équipe dirigeante pour nouer des liens avec les acteurs institutionnels devront aller au-delà d'un partenariat purement financier. Avec l'agglomération de la Roche-sur-Yon, cela va dans la bonne direction, car l'ICES est impliqué au sein du SLESR.

Le comité rappelle que la Région, depuis la mise en œuvre de la loi NOTRe, a le soin d'élaborer le SRDEII. Une collaboration avec la Région donnerait à l'ICES les moyens stratégiques d'une politique plus ambitieuse.

*In fine*, Les bases sont solides et le service des relations internationales est bien organisé notamment pour le suivi de la mobilité. Cependant, il n'existe pas de stratégie globale en matière de relations internationales au-delà de la mobilité. Pour atteindre ses objectifs, il conviendrait d'élargir son champ d'action notamment en l'articulant avec sa stratégie en matière de recherche et de formation et en créant des synergies avec les stratégies internationales de ses partenaires institutionnels.

# Le pilotage

## I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

### 1 ● Une prospective pluriannuelle à parfaire et à décliner annuellement

Dans le cadre du projet de développement porté par la nouvelle équipe de direction, l'ICES a construit progressivement sa stratégie ainsi que les outils devant être mis à son service. En effet, durant cette période, le pilotage, notamment financier, de l'établissement est devenu plus prégnant et la définition d'une politique des ressources humaines nécessaire, pour être déclinée en actions et indicateurs appropriés.

Une véritable politique des ressources humaines permettrait de donner une visibilité de nature à sécuriser les personnels quant à leur devenir et leur évolution de carrière. De même, les tableaux de bord enrichis construits dans le domaine financier et comptable permettraient à la direction de l'ICES de communiquer en toute transparence, de permettre au personnel de connaître les problématiques de l'établissement, de s'approprier ces instruments, d'analyser les données mais aussi de rechercher, si besoin, des éléments correcteurs.

L'établissement a initié en 2016 une prospective pluriannuelle dans le domaine financier et comptable. La suite logique est désormais une évolution vers la formalisation pluriannuelle et l'extension de son action à de nouveaux champs : conforter un budget pluriannuel à trois ans, concevoir un schéma directeur des systèmes d'information et un schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Ainsi, il professionnaliserait peu à peu son action, dans tous les secteurs et gagnerait en légitimité et lisibilité.

L'ICES est attentif à la diversification de ses ressources financières. L'établissement essaie d'acquérir plus d'autonomie financière en développant ses moyens financiers. Ainsi en 2015, une nouvelle politique relative aux droits d'inscription a été décidée (seules les inscriptions en L1 ont été concernées) et se met en place progressivement) pour les L2 et L3. Les frais de scolarité varient désormais en fonction de la licence choisie. Ils comprennent une partie fixe de 2 900 € et une part variable qui dépend du revenu fiscal des parents et du nombre de parts. Cette nouvelle grille a permis une augmentation significative des droits d'inscription qui sont passés de 4021 K€ en 2015 à 4719 K€ en 2016 (soit une augmentation de 698 K€). Par ailleurs, l'établissement souhaite faire évoluer sa situation juridique vers celle d'une fondation, ce qui lui permettrait aussi de collecter directement des fonds de donateurs.

### 2 ● Un véritable dialogue de gestion à instaurer

À ce jour, il n'existe pas de véritable dialogue de gestion formalisé entre la direction et les entités de l'établissement, mise à part la présentation aux directeurs de département et responsables de formation, de leur consommation budgétaire à mi-exercice (janvier/février). Certes, dans une petite structure de type ICES, la communication s'effectue sans difficulté particulière, par des réunions régulières ou des échanges informels. Toutefois, une allocation de moyens aux services pourrait être de nature à responsabiliser les acteurs, dans le partage d'une culture budgétaire. De même, l'établissement pourrait faire le choix d'une véritable allocation de moyens dédiée, notamment aux responsables de formation, en les responsabilisant dans leur domaine, en organisant des réunions de manière régulière, par exemple mensuellement, afin d'analyser, d'échanger sur la réalisation des recettes attendues, la consommation des crédits alloués et de prendre en conséquence, si besoin, des mesures correctrices. Ce serait un des moyens de partager avec les enseignants ayant une approche académique, l'approche financière, coût des options, par exemple.

### 3 ● Les perspectives qui se dessinent

L'ICES s'inscrit indéniablement dans une trajectoire positive. Ainsi, les effectifs des services d'appui ont été renforcés récemment. Cependant, il serait souhaitable que cet effort soit amplifié afin de spécifier les procédures pour continuer à professionnaliser les acteurs du pilotage. L'établissement a intérêt à se doter d'outils de pilotage en adéquation avec ses ambitions : conception d'un budget pluriannuel à trois ans (tel qu'effectué pour la première fois en 2016), suivi du budget mensuel, contrôle de gestion efficient, tableaux de bord, estimations des projets, des actions à coût complet.

De même, l'établissement n'a pas atteint un stade de maturité où emplois et masse salariale sont suivis et gérés dans une perspective pluriannuelle adossée elle-même à la stratégie de l'établissement. C'est une dynamique dans laquelle l'ICES a intérêt à s'inscrire afin d'être réellement en position de pilotage, d'anticipation et de

sécurisation des dispositifs. La définition d'une politique des ressources humaines permettrait de donner du sens, de la lisibilité et des perspectives, tant à l'établissement qu'à ses personnels.

Par ailleurs, l'établissement se projette et s'engage dans une politique d'investissements lourds avec un projet de construction d'un bâtiment estimé à 30,57 M€, projet financé à 22 M€ soit 72 % par un prêt bancaire. Corrélativement, l'ICES a pour ambition de doubler le nombre de ses étudiants à horizon 2025. En ce sens, la politique immobilière déployée s'établit en appui de celle, plus globale, de l'établissement. La plus grande vigilance est conseillée quant au suivi de ses moyens financiers, afin de veiller à financer un tel dispositif et d'en assurer sa solvabilité. Ce projet qui permettrait d'augmenter de façon conséquente (+ 10 869 m<sup>2</sup>) les surfaces nouvelles hors œuvre<sup>1</sup>, alourdirait de façon significative le coût de fonctionnement.

L'institut consacre par ailleurs environ 2 % de son budget<sup>2</sup> à des achats d'immobilisations incorporelles ou corporelles, ce qui lui permet de doter ses salles de travaux pratiques d'équipements performants.

## II - La politique de la qualité : une volonté de mettre en place des procédures

L'établissement est conscient des marges de progression de la prise en compte de la qualité dans chaque grand champ d'activité.

Il n'existe pas à ce jour de politique globale en la matière. L'établissement envisage d'initier une démarche ponctuelle et thématique, afin de mettre en œuvre une politique qualité, notamment envers les nouveaux enseignants recrutés et personnels permanents, qui seraient choisis, à l'avenir, après avis du conseil scientifique. Afin d'agir avec professionnalisme et en toute transparence, il est envisagé de créer une commission *ad hoc* où siègeraient des enseignants-chercheurs, des enseignants de la discipline, voire des extérieurs et d'installer un organe qui permette d'objectiver les choix, de les asseoir, de les légitimer.

L'institut, en commanditant une étude par une société de conseils<sup>3</sup> en vue de pouvoir se comparer à d'autres établissements, s'est doté des premiers outils, base de la création d'une nouvelle architecture de ses fonctions d'appui et *in fine* de les reconfigurer.

## III - Les grandes fonctions du pilotage

### I ● Un dialogue social positif, une politique des ressources humaines à construire

Jusqu'en 2016, l'établissement dédiait peu de personnels à la gestion des ressources humaines puisque seulement 2,5 personnes prenaient en charge à la fois les fonctions de gestion des ressources humaines et de comptabilité. A priori, les missions essentielles étaient consacrées au paiement des salaires et au traitement des opérations de trésorerie (ayant accusé jusqu'à 6 mois de retard). En dotant ce service de 5 agents (4,5 ETP) qui passeront à 3,8 ETP en 2017, l'ICES prend conscience de la place que doivent occuper désormais les services d'appui qui tout à la fois conseillent la direction, contribuent à la mise en œuvre de la politique et produisent des outils de pilotage. Si l'ICES veut se donner les moyens de ses ambitions, il paraît nécessaire de professionnaliser les acteurs, de spécialiser les services en affectant des personnels à la fonction financière et d'autres à la fonction ressources humaines.

Ayant une structure administrative limitée en effectifs, l'ICES sait toutefois prendre de la distance, commander des études à des sociétés de conseil et les disposer au service de sa stratégie, en mettant en œuvre les préconisations, notamment les créations de postes suggérées suite à la mission d'audit par KPMG.

Au-delà, il convient désormais d'assumer une fonction de pilotage basée sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) et de travailler par anticipation, afin de prévoir en amont, les projections et les affectations par service en termes de postes et les qualifications requises. Il s'agit d'effectuer une mise en perspective

<sup>1</sup> ICES projet immobilier et Conseil d'établissement 11 mai 2016). Il pourrait inclure un amphithéâtre extérieur, une extension de la Bibliothèque universitaire, un espace de restauration, la création d'une partie dédiée aux sports et activités extra-scolaires, la suppression du parking aérien, et la végétalisation des espaces extérieurs.

<sup>2</sup> Comptes annuels 2015.

<sup>3</sup> Étude conduite par KPMG en 2014, portant sur un audit organisationnel (cf. rapport d'autoévaluation page 50). Elle décrit principalement une centralisation excessive, un cloisonnement des activités de services ayant des problématiques communes, une absence ou insuffisance de mise en commun de données, se traduisant par une difficulté des personnels à faire face à l'ensemble des tâches. A l'issue de l'étude, des décisions ayant un impact structurant ont été prises : création d'une direction des études, d'une direction de la communication, d'un service vie étudiante, de mise à disposition de locaux pour le CRICES, réorganisation de l'accueil, redéfinition et regroupement des attributions de certains personnels.

en lien avec les objectifs fixés, de développer la part du stratégique dans l'activité du service par rapport à la gestion des actes courants, en se basant notamment sur de nouveaux tableaux de bord construits à cet effet.

Il conviendrait ainsi de définir différentes fonctions afin d'y associer des descriptions de postes et des référentiels de compétences. Force est de constater qu'il n'existe pas, à ce jour, de véritables campagnes d'emplois, réfléchies en amont, déclinant la vision stratégique de l'établissement.

Une des particularités de l'établissement est le nombre très important d'enseignants vacataires, perçu comme une richesse, notamment en termes de compétences (leur très bon niveau est régulièrement mis en avant). On dénombre 290 enseignants vacataires (correspondant à 56,28 ETP) en 2016 au regard des 19 permanents ou 15,5 ETP<sup>1</sup>. En effet, l'ICES semble attirer des enseignants de qualité mais dont les postes sont implantés dans leur université d'affectation sans toutefois que des conventionnements existent entre l'ICES et les universités concernées. Les personnels administratifs sont, quant à eux, au nombre de 33 permanents ou 31 ETP<sup>2</sup>.

La masse salariale représente 70 % du budget<sup>3</sup>. En dehors de toute création de postes, elle a une tendance naturelle à croître avec la prise en compte de l'ancienneté des personnels (point salarial actuellement tous les deux ans et évolution de la valeur du point d'indice qui sert de référence). L'ICES est parfaitement conscient qu'il s'agit d'un point d'attention, dans l'équilibre global de l'institut. À un moment où l'établissement doit renforcer les services administratifs et les filières d'enseignement en tant que de besoin, il doit aussi veiller à sa soutenabilité financière, en mettant en adéquation besoins et moyens.

Dans le domaine du droit social, l'ICES est dans une situation atypique. Il applique partiellement et unilatéralement une convention collective pour les personnels administratifs et de service ; les vacataires sont soumis au code du travail ; les enseignants permanents dépendent d'un accord d'entreprise signé en 2009. Demain, l'ensemble des personnels sera rattaché à une convention collective des salariés des établissements privés non lucratifs. L'ICES est donc en cours de négociation des modalités d'application de cette convention collective, en vue d'une mise en place au 1<sup>er</sup> septembre 2017 ou 2018. La mise en œuvre de ce projet, auquel les délégués syndicaux sont attentifs, nécessitera aussi des simulations budgétaires afin de déterminer la soutenabilité des opérations.

Des entretiens individuels annuels sont effectués tant pour les personnels administratifs que pour les enseignants permanents, dans un souci d'équilibre entre compétences, implication dans le travail et rémunération. L'établissement soutient son action en mettant aussi en place des formations continues financées sur ses fonds propres.

Indéniablement, l'établissement, développe un dialogue social fait d'échanges, basé sur des valeurs partagées, qui contribue à un climat serein et au bien-être des personnels tant enseignants qu'administratifs. Il faut souligner de manière générale que la motivation et le dévouement des personnels à leur établissement ont été jusqu'à ce jour, le gage de la réussite.

Même si les personnels administratifs sont représentés par deux personnes désignées et non élues en raison de l'absence de candidats aux dernières élections, un dialogue social de qualité demeure. À noter que le taux de participation aux élections qui se déroulent tous les quatre ans est supérieur à 90 %. Des réunions mensuelles permettent aux délégués du personnel, ou à la personne désignée, de s'exprimer, tout en respectant le Code du Travail. Ces réunions sont animées par le secrétaire général seul sans la présence de la responsable des ressources humaines. Les questions relatives à l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail y sont évoquées. Le dialogue social se caractérise par une très grande écoute de la part de la direction dans un climat de respect mutuel.

À ce stade, l'ICES n'a pas encore décliné de véritable politique dans le domaine des ressources humaines. C'est un axe qui reste à investiguer, indispensable à l'évolution de l'établissement et à l'accompagnement de la mise en œuvre du projet d'établissement.

## 2 ● Un budget qui pourrait être un levier de la stratégie de l'établissement

L'ICES est actuellement dans une trajectoire positive, évoluant d'un budget conçu en cours d'exercice en 2013 à un budget voté avant sa date de mise en œuvre et donc de son exécution. L'ICES a par ailleurs conçu des tableaux de bord, (coût d'une année de formation par filière et par niveau, synthèse par licence et master). Au-delà de leur réalisation, il s'agit maintenant de partager ces éléments, à échéance régulière, afin que la communauté éducative se les approprie.

Au budget 2016, les produits s'élèvent à 7 907 K€, augmentant de 521 K€, soit +7,06 % par rapport à 2015. Les charges sont de 7 819 K€, croissent de 471 K€, soit + 6,42 % par rapport à l'année précédente. Le fonds de roulement

<sup>1</sup> ICES campagne d'évaluation, 2016-2017 données ressources humaines.

<sup>2</sup> ICES campagne d'évaluation, 2016-2017 données ressources humaines.

<sup>3</sup> Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2015.

s'élèverait (selon le dernier document transmis par l'établissement) à hauteur de 1 872 K€ pour un résultat de 87 K€ et une capacité d'autofinancement de 890 K€.

Sachant que 70 % des dépenses ont trait aux dépenses de personnel, une attention particulière sera portée dans ce domaine. Actuellement, le budget est conçu sur la base de la consommation de l'année précédente et des besoins exprimés par les services sollicités, des objectifs définis et des tableaux pluriannuels d'investissement. Il est ensuite exécuté de manière centralisée. Le suivi de l'exécution budgétaire doit irradier l'établissement, être partagé avec les acteurs et ne pas rester de la seule compétence du secrétaire général, même si ce dernier en demeure le rouage essentiel. Le budget n'apparaît pas encore comme un élément efficace et central du pilotage de l'établissement. Des outils d'analyse financière enrichis seraient les bienvenus pour améliorer la qualité de la gestion, en permettant une anticipation, pouvant porter sur les choix politiques et notamment ceux impactant le projet d'établissement.

### 3 ● Un modèle économique à stabiliser

L'ICES a réalisé un tableau dit de « résultats prévisionnels » qui court jusqu'en 2025. La culture d'une projection à moyen terme doit demeurer et être affinée au cours de la mise en œuvre. En effet, ce tableau est bâti sur différents postulats. Le premier concerne l'augmentation significative du nombre d'étudiants (de 1 108 en 2016 à 1 877 en 2021, soit + 779 ou + 70 % pour atteindre 2 205 en 2025 soit un doublement des effectifs à ce terme), avec comme corolaire une augmentation significative du montant global des droits d'inscription qui évoluent de 4 342 K€ en 2016 à 8 481 K€ en 2021 et intègrent la réforme de leur calcul initiée en 2015 (impact sur la première année de licence). Le second postulat a trait à une relative stabilité des subventions d'exploitation dont le niveau le plus bas serait atteint en 2021 avec 2 878 K€. En 2015, dernier exercice transmis validé par le commissaire au compte, le conseil départemental verse 2 841 K€, l'État 360 K€. L'évolution potentielle de la masse salariale soit 70 % des dépenses doit être aussi prise en compte.

L'ICES, qui est porteur de projets ambitieux, « ICES horizon 2025 », comme la construction d'un nouveau bâtiment, a tout intérêt à continuer à porter son attention à la notion de pilotage, vue sous l'angle gestionnaire, et à développer les aspects liés au contrôle de gestion. Une vigilance est ainsi nécessaire :

- sur l'évolution des recettes, non seulement celles liées aux droits d'inscription en lien avec le nombre d'inscrits mais aussi celles issues des subventions des collectivités locales. En effet, l'ICES actuellement n'est pas en capacité d'avoir un budget équilibré sans les apports financiers des subventions d'exploitation ;
- sur l'évolution des dépenses, puisqu'avec un nombre d'ETP relativement stable, on constate tout de même une augmentation de la masse salariale ;
- quant à la hauteur du fonds de roulement et du taux d'endettement afin d'éviter tout risque d'insolvabilité et de défaillance.

## IV - Un système d'information à parfaire afin de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie

Dans un périmètre qui a peu évolué, le nombre d'étudiants étant relativement stable, le service informatique s'est limité pendant de nombreuses années à une seule personne : un ETP supplémentaire est prévu dès cette année en renforcement. La personne responsable de ce service bénéficie d'une grande écoute de la part du secrétaire général et travaille en lien direct avec lui, ce qui permet de gagner en réactivité et efficacité. L'arrivée de la nouvelle équipe de direction a permis de procéder à des investissements nécessaires et à une mise à jour technologique.

On note une fragilité liée aussi à l'isolement de l'ICES qui, n'appartenant pas à un réseau, doit construire ses propres outils, ce qui se révèle coûteux et qui empêche des échanges sur les pratiques avec des homologues. L'agent en poste, bien que disposant de peu de moyens financiers a été en mesure de mettre en place les principaux outils inhérents aux besoins de chaque entité et de conduire des projets innovants (inscriptions en ligne, « webisation » de bases de données). De même, les logiciels de gestion des emplois du temps, ou de gestion des enseignants, notamment vacataires, évoluent régulièrement afin de s'adapter aux besoins. Dans les prochains mois, certains connaîtront une évolution substantielle. En effet, un cahier des charges est en cours de rédaction concernant le secteur de la gestion des examens. La téléphonie en mode IP et les logiciels utiles aux services d'appui sont aussi gérés par l'agent du service informatique.

Cependant, peu d'investissements ont été réalisés dans les structures de bases de données, ce qui a naturellement conduit à une accumulation de retards. L'exhaustivité des éléments n'est pas référencée dans la base de données, la partie traitant des examens restant notamment à fiabiliser, la partie relative aux relations internationales qui se développent devant être introduite.

Un hébergement externalisé permet de bénéficier des performances et de la qualité de sauvegarde d'un *data center*. Si, par ailleurs, le dispositif de sauvegarde a été professionnalisé en 2015, il n'existe pas de redondance du réseau. Il s'agit d'un circuit unique où le service s'appuie sur la garantie constructeur, J+2. Les mesures particulières prises en termes de sécurité équivalent à l'installation d'un *firewall*.

Si les étudiants bénéficient d'une boîte mail gérée par l'ICES, avec un hébergement Google, les enseignants n'ont pas d'adresse professionnelle au sein de l'établissement. Il y a certainement une réflexion à mener à ce sujet, dans le cadre du partage d'une culture commune, de la création d'une proximité voulue et réfléchie qui peut être aussi numérique.

Le domaine de l'informatique gagnerait en cohérence et structuration en commanditant un audit externe afin d'organiser le système en revoyant son architecture. Même si des interfaces existent aujourd'hui entre les logiciels (certaines sont obsolètes), le système est perfectible et peut gagner en unité. Aujourd'hui, il apparaît comme une structure en silos.

La qualité du système d'information est le gage de la réussite de l'ICES de demain : réseau accessible, logiciels sécurisés et fiables évoluant dans un écosystème cohérent.

Le responsable informatique a une vision claire des projets devant être initiés. Toutefois, l'établissement gagnerait en professionnalisme et en lisibilité pour l'ensemble des acteurs de la communauté, à concevoir un schéma directeur informatique qui pourrait fixer le cap des opérations à conduire à moyen terme. Il pourrait être ensuite décliné en actions, dans un calendrier cohérent, avec, pour chacune d'entre elles, une estimation financière.

Par ailleurs, l'établissement souhaite s'investir dans le domaine du numérique mais peu d'enseignants utilisent Moodle. Ainsi le projet MOOC, basé sur une architecture conçue à l'interne, a été initié il y a 10 ans. L'ICES doit se donner les moyens de faire vivre ce secteur qu'il souhaite développer et passer d'un stade embryonnaire à une culture commune pour la communauté des acteurs. Pour ce faire, une définition des besoins humains dédiés est nécessaire, des recrutements sont à envisager dans le secteur du Web afin de créer une animation Tice qui permettra d'initier, de développer et de coordonner l'action des enseignants dans ce domaine. Une gestion en mode projet permettrait certainement de progresser, efficacement, en développant auprès d'enseignants formés, sur la base d'un schéma directeur, les cours en ligne.

## V - Un patrimoine de grande qualité

Afin d'adapter les locaux à l'évolution du nombre potentiel d'étudiants et aux besoins des enseignants, l'ICES a initié un projet ambitieux de construction d'un nouveau bâtiment, dont le cahier des charges a été établi sur la base d'une réflexion menée par l'ensemble de la communauté.

L'établissement constitue actuellement le dossier de construction du nouveau bâtiment (à hauteur de 30,57 K€) en sollicitant les banques pour le prêt et les collectivités tant pour les subventions d'investissement allouées que pour les recherches en garanties d'emprunts ou d'avance remboursable. L'ICES, en application de règles prudentielles, a envisagé aussi une option plus limitée de ce projet (à hauteur de 4,24 K€ budget TTC)<sup>1</sup>.

Par ailleurs, il faut souligner l'état remarquable des locaux, pour lesquels les personnels veillent à l'entretien, mais qui sont aussi respectés des étudiants. L'« agora », placée au rez-de-chaussée du bâtiment est indéniablement un lieu de vie, ou encore de détente (répétitions théâtrales).

En tant que nécessaire et en lien avec le nombre limité de ses personnels, l'établissement a la capacité de s'entourer de professionnels en la matière quand cela est nécessaire. L'établissement ne dispose pas d'outils de suivi de son patrimoine immobilier. Un architecte a ainsi été sollicité afin de réaliser une étude visant à l'entretien de ce bâtiment dans une perspective pluriannuelle de programmation de travaux. Le bâtiment subit actuellement des travaux qui avaient été provisionnés et qui résultent de la réglementation concernant l'accueil du public.

---

<sup>1</sup> ICES projet immobilier.



# Conclusion

Le jeune institut catholique universitaire qu'est l'ICES, ancré dans le territoire vendéen, a su se doter d'une identité forte en proposant et en valorisant - y compris sous forme de marque - le concept « d'école universitaire ». Cette notion a permis de constituer une véritable « communauté » reconnue en interne comme en externe d'une grande efficacité dans la stratégie de communication de l'établissement. Par la référence au terme « école », l'ICES envoie un message fort quant à l'accompagnement personnalisé de chaque étudiant vers la réussite qui est un atout indiscutable pour cet établissement. La référence à la dimension « universitaire » est moins appropriée. Certes, une offre pluridisciplinaire est proposée mais elle est lacunaire. En effet, la totalité du cursus LMD n'est pas proposée. Les formations en licence prédominent, les masters sont peu nombreux, le doctorat n'est que très peu assuré par des accords avec les universités. Par ailleurs, la recherche est naissante et souffre du petit nombre d'enseignants-chercheurs permanents.

La sortie de l'isolement qui caractérise encore la situation de l'établissement, l'institutionnalisation des partenariats tant avec les universités qu'avec ses différents partenaires, accompagnent nécessairement le projet de développement engagé par l'ICES.

L'ICES est en effet à un moment déterminant de son histoire. Il a entamé une véritable réorganisation de sa gouvernance pour accompagner son projet stratégique de développement. Du chemin lui reste encore à parcourir pour se doter d'outils d'analyses prospectives nécessaires pour répondre aux standards universitaires et sécuriser son modèle économique. Dans le même temps, il lui reste à construire une politique des ressources humaines qui lui fait pour l'instant défaut. Ces efforts seront indispensables pour soutenir le développement de l'offre de formation et de la recherche programmé pour les prochaines années.

Mais l'établissement devra en même temps veiller à ce que cet accroissement du nombre d'étudiants ne se fasse pas au détriment de la qualité de l'accompagnement dans la formation et de l'excellence du climat social.

## I – Les points forts

- Une dynamique de management dans une démarche de croissance.
- Une implication remarquable des personnels tant enseignants qu'administratifs.
- Une organisation pédagogique et un accompagnement personnalisé de l'étudiant conduisant à la réussite.
- Un environnement et des infrastructures de qualité, un lieu de vie accueillant.
- Un attachement de tous à l'esprit « école universitaire » qui conduit à une culture partagée.

## II – Les points faibles

- Un isolement persistant préjudiciable au développement de l'établissement.
- Une activité de recherche naissante au regard d'un établissement qui se revendique « école universitaire ».
- Un nombre insuffisant d'enseignants-chercheurs statutaires qui interroge sur la faisabilité des objectifs de croissance des effectifs étudiants.
- Une absence de cadrage partagé et institutionnalisé en matière de formation.
- Une faiblesse des outils de pilotage, une absence de démarche qualité.

## III – Les recommandations

- Développer les conventionnements pour asseoir la politique d'ouverture de l'établissement.
- Garder une ambition à la mesure des capacités de l'établissement et en lien avec la qualité des formations (Consolider le modèle économique global).
- Accompagner la professionnalisation des personnels en charge des fonctions supports.
- Envisager la mise en place d'un accompagnement à la conduite au changement au sein de l'établissement.
- Structurer la politique en matière de relations internationales au-delà de la mobilité étudiante et enseignante en prêtant attention à la qualité académique des partenaires.



# Liste des sigles

## A

AEFLib Association européenne des Facultés Libres

## B

BDE Bureau des étudiants

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

## C

CA Conseil d'administration

Cafep Certificat d'aptitude aux fonctions d'enseignement dans les établissements d'enseignement privé

Capes Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré

CE Conseil d'établissement

CCI Chambre de commerce et d'industrie

Comue Communauté d'universités et établissements

CRICES Centre de Recherche de l'ICES

Criham Centre de recherche interdisciplinaire en histoire, histoire de l'art et musicologie

CV Curriculum vitae

CVE Conseil de la vie étudiante

## E

EA Équipe d'accueil

EC Enseignant-chercheur

ED École doctorale

Espé Ecole supérieure du professorat et de l'éducation

Eespig Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général

Erasmus *EuRoPean Action Scheme for the Mobility of University Students* (programme européen)

ETP Équivalent temps plein

## F

FACO Faculté libre de droit et d'économie et de gestion

FLE Français langue étrangère

FLEPES Faculté libre d'études politiques et en économie solidaire

## G

Gpec Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

HC Heures complémentaires

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

HDR Habilitation à diriger des recherches

HDR2E Histoire et droit des relations Église État (master)

## I

ICP Institut catholique de Paris

ICR Institut catholique de Rennes

ICT Institut catholique de Toulouse

ICUSTA *International Council of Universities of Saint Thomas Aquinas*

Inpi Institut national de la propriété industrielle

Ircom Institut d'enseignement supérieur et de formation professionnelle

## L

L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année

LMD Licence-master-doctorat

## M

M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année

MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (Master)
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i>
<b>O</b>	
OGICES	Organisme de gestion de l'Institut catholique d'études supérieures
<b>P</b>	
PU	Professeur des universités
<b>S</b>	
Shon	Surface hors œuvre nette
SLESR	Schéma local d'enseignement supérieur et de recherche
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation
<b>T</b>	
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
<b>U</b>	
UBL	Université Bretagne-Loire
UDESCA	Union des établissements d'enseignement supérieur catholique
UCO	Université catholique de l'Ouest
UMR	Unité mixte de recherche
UNFL	Union des nouvelles facultés libres
UCLy	Université catholique de Lyon
<b>W</b>	
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)

# Observations du directeur

## HCERES Rapport d'évaluation de l'ICES Observations du président de l'ICES

Après avoir pris connaissance du rapport d'évaluation définitif de l'ICES par le HCERES, je souhaite, au nom de toutes les équipes de l'établissement, remercier les membres du comité d'experts et le HCERES qui ont procédé à l'évaluation de notre Institut. Chacun a pu apprécier l'écoute des interlocuteurs, le caractère direct et courtois des échanges, la qualité de la préparation et du suivi de la visite par les services du Haut-Conseil. Pour la première évaluation de l'établissement dont faisait l'objet l'ICES par le HCERES, ce contexte favorable était décisif pour la bonne réception des remarques faites par le comité d'experts.

Il en résulte très naturellement que l'analyse de la situation de l'établissement faite par le HCERES est largement partagée par les responsables de l'ICES tant en ce qui concerne son évolution, ses forces, ses faiblesses et les risques auxquels il doit faire face dans les années à venir.

Les observations qui suivent ne visent pas à rectifier ou à plus forte raison à contester telle ou telle appréciation portée, mais à préciser les remarques ou à indiquer les conséquences déjà tirées à ce jour de la visite du HCERES sur deux points cruciaux pour l'avenir de l'ICES : la stratégie, la gouvernance et le pilotage de l'établissement d'une part, la recherche d'autre part.

### I- La stratégie, la gouvernance et le pilotage de l'ICES

Avec à peine plus de 25 ans d'expérience, l'ICES est un établissement relativement récent qui a consacré l'essentiel de son énergie à installer dans le paysage de l'enseignement supérieur son concept fondateur d'« école universitaire ». Ce n'était pas tâche aisée comme l'atteste le fait que l'ICES est le seul établissement catholique d'enseignement supérieur à vocation universitaire à disposer de la reconnaissance canonique afférente et à avoir été créé en France au cours du 20<sup>ème</sup> siècle et depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle.

Le HCERES a souligné, à juste titre, que l'ICES était entré depuis peu et sur la base d'une réflexion qui a associé étroitement toutes les parties prenantes de l'établissement dans une nouvelle phase de son développement destinée à lui permettre d'atteindre la maturité et d'assurer sa pérennité. L'ICES dispose désormais, grâce au projet stratégique adopté en novembre 2015 sous le nom « ICES Horizon 2025 », d'un cap clair et d'objectifs à atteindre pour les dix prochaines années. Il est doublé d'un plan d'actions précis qui détermine les tâches à accomplir, les responsables qui doivent les réaliser et le calendrier de mise en œuvre.

Des transformations importantes ont déjà été opérées, telles que la mise en place d'une direction des études par regroupement de services, la nomination d'un responsable de la prospection et de la vie étudiante ou la création d'une direction de la communication dont le HCERES a constaté le caractère « clair et efficace ».

De même, la modification des modalités de détermination des droits universitaires, l'augmentation du nombre des étudiants (+ 35% en 4 ans), l'appel à la générosité publique par la Fondation ICES nouvellement créée ont permis de renforcer les ressources propres de l'établissement et de lui

donner les moyens économiques adaptés à une croissance rapide et au financement des projets immobiliers destinés à l'accueil des nouvelles générations d'étudiants.

Ce travail sera poursuivi pour atteindre, dans le respect de l'esprit de « l'école universitaire » et dans de bonnes conditions matérielles, économiques et d'encadrement, l'objectif des 2000 étudiants que l'ICES s'est fixé.

Ces mutations rapides et celles à venir suscitent, comme tout processus de transition dans une organisation, à la fois une forte adhésion et une certaine anxiété parmi les collaborateurs de l'ICES, ce que le HCERES a justement souligné.

Il est certain que l'augmentation du nombre des étudiants, la diversification des cursus en licence, l'ouverture de nouveaux masters exigent de renforcer les ressources humaines. Le processus engagé dès 2015 est poursuivi à la rentrée 2017 par l'allocation de moyens nouveaux à la direction des études, au service comptable et à la bibliothèque universitaire. Cette évolution se poursuivra dans les années à venir, avec une priorité au renforcement du corps des enseignants-chercheurs permanents pour accompagner la croissance des effectifs, ce qui suppose la mise à jour préalable du statut actuel des enseignants permanents qui s'avère, en l'état actuel, tout à fait inadapté à absorber une telle transformation. Ces ajustements demanderont probablement 4 à 5 ans et favoriseront l'émergence d'une véritable politique des ressources humaines justement attendue par le comité d'experts.

Au delà du nombre d'agents et du statut des personnes, il est aussi nécessaire d'adapter les structures et instances de l'établissement. Les conseils de direction et conseils d'établissement ont été reconfigurés dans leur composition dès 2013/2014, un centre de recherche (CRICES) a été formalisé en 2015/2016 ; le conseil de vie étudiante a été créé en 2016/2017. Compte tenu de la croissance de l'ICES, ces améliorations ne suffisent plus et il est nécessaire de procéder à un toilettage, et même à une refonte d'ensemble des statuts de l'ICES, ce qui sera fait au cours de l'année 2018. Ainsi pourra être satisfaite l'attente du HCERES en ce qui concerne les conseils de perfectionnement, les commissions de formation par discipline, le dialogue de gestion avec les directeurs et responsables de formation.

A plus court terme et pour tenir compte de la recommandation du HCERES d'un « accompagnement suffisant à la conduite du changement », il a été décidé de faire appel, dès l'automne 2017 et pour quelques mois, à deux conseils extérieurs pour faire de tous les personnels des acteurs des évolutions en cours.

Sortir l'ICES d'un certain isolement évoqué par le rapport du HCERES est une préoccupation essentielle des responsables actuels de l'établissement à tel point que « mieux inscrire l'ICES dans son environnement » est la première des 10 priorités du plan stratégique Horizon 2025. Le travail est déjà bien avancé : liens établis ou rétablis avec les collectivités territoriales (commune et agglomération, région), insertion dans le schéma local de l'enseignement supérieur et de la recherche, signature du premier contrat avec l'État en août 2014, relations avec les institutions professionnelles et consulaires et les entreprises ou services, densification du réseau des universités étrangères en convention avec l'ICES (80 universités à ce jour : + 2 par rapport à la date de la visite du comité d'experts), partenariats sur des projets de formation ou de recherche avec divers établissements tels que le Cnam ou le Centre Roland Mousnier à la Sorbonne.

L'alternance et la formation continue, jusqu'à présent hors du champ d'activités de l'ICES, sont désormais des chantiers prioritaires pour favoriser les liens avec les milieux économiques. A cet effet, un service a été créé en février 2017 et un cadre a été recruté, conformément au plan stratégique. Cette initiative a déjà produit des fruits au moment où sont rédigées ces observations, puisque l'ICES dispose d'un premier catalogue de propositions en formation continue, s'apprête à entrer dans le CFA interuniversitaire des Pays de la Loire, a conclu un accord avec la Jeune chambre économique (JCE) pour valoriser les réussites économiques des entreprises vendéennes (Opération Made in 85).

La problématique du conventionnement avec les universités, et tout particulièrement celles du territoire régional, notamment l'université de Nantes, est plus complexe et délicate. Le choix de l'ICES est aujourd'hui très clair : il souhaite conventionner avec les universités publiques pour toutes les formations dans lesquelles cela sera possible, en privilégiant les universités du territoire, ce que le HCERES a noté en relevant « les signes de rapprochement avec le milieu académique qui attestent du choix du partenariat pour l'avenir ».

Cependant, hormis les formations scientifiques et le master d'histoire respectivement conventionnés avec La Rochelle et Poitiers, il n'a pas été possible jusqu'à présent d'aller plus avant, malgré l'accueil favorable de la présidence de l'université de Nantes. L'ICES espère que l'entrée comme partenaire dans la Comue et dans le CFA interuniversitaire facilitera une évolution positive : les adhésions à ces deux structures académiques sont désormais acquises dans leur principe, alors qu'elles ne l'étaient pas au moment de la visite du HCERES. Ces difficultés récurrentes en matière de diplomation, et qui ne concernent pas le seul ICES, conduisent néanmoins à s'interroger sur le caractère adapté du cadre légal et réglementaire de la délivrance des diplômes nationaux par les établissements d'enseignement supérieur privés, et tout particulièrement par les établissements d'enseignement supérieur privés d'intérêt général (EESPIG) dont la contribution au service public de l'enseignement supérieur est reconnue par ce label et par le contrat qu'ils signent avec l'Etat.

## **II- La recherche.**

Le HCERES souligne que la politique de la recherche de l'ICES est « naissante ». L'ICES acquiesce à cette appréciation. De fait, la décision de coordonner les activités de recherche existantes des enseignants et enseignants-chercheurs de l'ICES est une orientation relativement récente qui s'est traduite par la création et l'installation du CRICES (Centre de recherche de l'ICES) en novembre 2015 et la mise à disposition de ce centre de moyens humains et financiers pour assurer le bon fonctionnement, le pilotage et le développement de la recherche. Le CRICES regroupe une quarantaine de chercheurs et enseignants-chercheurs qui déploient ensemble tout ou partie de leur activité de recherche au sein de l'ICES.

Sans attendre le retour du rapport d'évaluation du HCERES et sur la base des recommandations faites oralement par les membres du comité d'experts, les responsables du CRICES ont réuni, dès le mois de mai 2017, le Conseil du centre pour lancer l'élaboration d'axes de recherche tenant compte des ressources scientifiques existantes et des champs privilégiés de travail des enseignants-chercheurs de l'établissement.

Cet effort de pilotage de la recherche à l'ICES n'est possible que parce qu'il existe, au-delà des productions individuelles des enseignants-chercheurs travaillant à l'ICES, une activité de recherche

de l'ICES en tant que tel depuis 2005 / 2006. ; le premier colloque a été organisé en mars 2006 sur « Les droits fondamentaux à l'épreuve de la mondialisation ». Au cours des cinq dernières années, cinq à sept colloques ou journées d'études par an ont eu lieu à l'initiative des enseignants-chercheurs de l'ICES et attestent d'un travail collectif au nom de l'institution qu'est l'ICES. En 2017-2018, huit colloques ou journées d'études sont prévus. Il y a donc bel et bien déjà « une recherche construite à l'ICES », même si elle reste encore trop modeste et même si les initiatives scientifiques des enseignants-chercheurs de l'ICES peuvent être considérées comme trop dispersées, ce que l'institution du CRICES en 2015 vise précisément à pallier.

De fait, « les forces en recherche -sont- réduites ». Cela constitue sans doute un problème auquel l'ICES doit porter remède dans les années à venir, ce qui a déjà été évoqué ci-dessus et conduira à de nouveaux recrutements ; mais cette insuffisance actuelle des moyens humains met à plus forte raison en valeur l'investissement dans la recherche de certains de ses enseignants-chercheurs.

Le rapport souligne très justement que la production scientifique des enseignants-chercheurs est entravée par la lourdeur des charges administratives et pédagogiques que beaucoup supportent.

Il n'en reste pas moins que la production scientifique de certains des enseignants-chercheurs de l'ICES dans des publications nationales ou internationales est loin d'être négligeable. Au cours des années 2013 / 2016, ce sont plus de 80 publications qui peuvent être recensées dans des domaines très variés : lettres, histoire, histoire du droit, droit, sciences de la vie, sciences politiques et relations internationales.

Ces permanents sont rattachés à des laboratoires extérieurs. Mais leur poste principal d'enseignant-chercheur se trouve à l'ICES, plusieurs disposent d'une décharge de service pour leurs activités de recherche et tous appartiennent au CRICES (Centre de recherche). En conséquence, ces personnels sont salariés par l'ICES et doivent assurer à ce titre une activité de recherche pour le compte de l'ICES.

D'ailleurs, ces liens avec des structures de recherche extérieures à l'ICES constituent sans nul doute le point d'ancrage des coopérations scientifiques souhaitées par le HCERES.

Le renforcement de la recherche et de la politique de la recherche sont, sans nul doute, une des principales priorités de l'ICES ainsi que l'atteste la huitième orientation du projet stratégique Horizon 2025.

## Conclusion

L'ICES se félicite du rapport d'évaluation du HCERES. Le travail préparatoire qu'il a exigé des équipes de l'établissement et les recommandations qu'il contient complètent utilement les réflexions et conclusions des personnels et instances de l'ICES pour l'élaboration de son projet stratégique. Comme le rapport du comité d'experts le souligne, l'ICES est « à un moment déterminant de son histoire » ; les analyses du HCERES lui permettront de franchir avec plus de lucidité et plus de facilité le cap des cinq prochaines années qui seront décisives.

A La Roche-sur-Yon, le 31 août 2017

Éric de LABARRE,  
Président de l'ICES

*Eric de Labarre*

---



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'ICES a eu lieu du 21 au 23 mars 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Geneviève Gourdet, professeur des universités émérite en droit privé, ancienne présidente de l'université de Nice Sophia Antipolis.

## Ont participé à l'évaluation :

- Michel Germond, étudiant en master 2 d'études politiques, université Paris II Panthéon-Assas ;
- Corine Goncet, secrétaire générale de l'Onisep ;
- Christiane Heitz, professeur des universités, université de Strasbourg, retraitée ;
- Cédric Virciglio, directeur du Bureau Alsace Europe (Bruxelles).

Christine Poirier, conseillère scientifique, et Marie Salaün, 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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>