

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT CATHOLIQUE DE RENNES (ICR)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022
VAGUE B

Rapport publié le 05/10/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

François Gauer, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13)

Sommaire

Préambule.....	3
Présentation de l'établissement	3
1 / Caractérisation de l'établissement.....	3
2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale.....	4
3 / Contexte de l'évaluation	4
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	5
1 / Un positionnement clair pour un institut isolé dans l'enseignement supérieur français et dans son territoire	5
2 / Une stratégie institutionnelle non formalisée	6
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	8
1 / Une organisation interne de proximité mais insuffisamment participative.....	8
2 / Une gouvernance non adaptée à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche	8
3 / Des outils de pilotage à développer et un dialogue de gestion à instaurer	9
4 / Les grandes fonctions du pilotage : des améliorations visibles, mais des marges de progression qui demeurent.....	10
a/ Une situation financière améliorée par un changement de la politique immobilière, mais qui reste fragile	10
b/ Une gestion et un pilotage des ressources humaines à formaliser pour les consolider et une absence de représentation des personnels dans les instances de l'ICR	11
c/ Des systèmes d'information en évolution et un schéma directeur du numérique à élaborer.....	12
d/ Un bâtiment en bon état mais un manque d'outil de gestion pluriannuelle du patrimoine immobilier	13
5 / Une politique et un plan de communication qui restent à développer	13
La recherche et la formation	15
1 / Une absence de politique propre de recherche, de valorisation et de diffusion de la culture scientifique	15
2 / Une politique de formation centrée sur le diplôme de licence, qui peine à se développer	16
a/ Une réelle attention portée à la formation des étudiants, mais une stratégie et une politique à structurer et formaliser... ..	16
b/ Une stratégie de développement de la politique de formation à construire, tant sur le volet master que sur la formation continue.....	17
3 / Un catalogue d'ouvrages riche, mais une offre numérique insuffisante.....	19
La réussite des étudiants	21
1 / Un établissement de proximité proposant un accompagnement personnalisé qui porte ses fruits.....	21
a/ Un recrutement régional s'appuyant sur un travail d'orientation des lycéens	21
b/ Un accompagnement personnalisé, qui favorise la réussite	21
c/ Des dispositifs d'aide à l'orientation tout au long de la formation mais un manque actuel sur le suivi professionnel des étudiants	22
2 / Une vie étudiante et un tissu associatif développés, mais isolés	23
3 / Une participation des étudiants à la gouvernance à améliorer	24
Les politiques européenne et internationale.....	25
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et de formation : des intentions inabouties	25
2 / Une politique de mobilité étudiante internationale freinée par la crise sanitaire, mais aussi par des difficultés durables	26
Conclusion	28
1 / Les points forts.....	29
2 / Les points faibles.....	29
3 / Les recommandations.....	29
Liste des sigles.....	30
Observations du directeur	32
Organisation de l'évaluation	35

Préambule

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig), depuis décembre 2018 et sous contrat avec l'État depuis 2010. Il s'agit de sa deuxième évaluation par le Hcéres, la première étant intervenue en 2016-2017 (rapport publié en mars 2018) alors qu'il était candidat au statut d'Eespig.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

Fondé en 1989¹, l'Institut catholique de Rennes (ICR) est un établissement privé d'enseignement supérieur de statut associatif (loi 1901). Il est placé sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (Mesr), sous contrat avec l'État depuis 2010, et dispose du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) depuis décembre 2018². L'ICR se trouve également sous la tutelle de la direction diocésaine de l'enseignement catholique d'Ille-et-Vilaine, qui l'a fondé. Au niveau institutionnel, l'ICR est membre de l'Union des nouvelles facultés libres (UNFL), de l'Association européenne des facultés libres (AEFLib), et du Conseil international des universités de Saint-Thomas-d'Aquin (ICUSTA).

L'ICR est implanté au sein du campus de Ker Lann, un campus mixte côtoyé par environ 5 000 étudiants, 16 écoles et 55 entreprises³, à une dizaine de kilomètres au sud-ouest de Rennes (commune de Bruz). L'institut est installé dans un bâtiment de 3 500 m² créé pour son usage en 2013, dont il est à présent locataire, non loin du bâtiment de l'École catholique d'arts et métiers (ECAM) de Rennes - Louis de Broglie. Il accueille 750 étudiants inscrits en 2021-2022, chiffre en hausse par rapport à l'année précédente⁴, dont 93 % inscrits dans ses formations de licence. Il accueille 30 % d'étudiants bénéficiant de la bourse d'enseignement supérieur sur critères sociaux du Crous.

En 2020-2021, le budget de l'institut était de 3 065 822 €, dont environ 88 % provenaient des frais de scolarité et 8,15 % de la subvention du Mesr (de 250 k€ environ)⁵. Les frais de scolarité annuels s'établissaient en 2020-2021 à 4 550 € en licence, et 6 500 € en master. Les salaires représentaient le poste majoritaire des dépenses de l'ICR, soit environ 68 % du budget⁶. L'équipe permanente est composée de 20 personnes, dont neuf enseignants-chercheurs⁷ et 11 personnels administratifs et techniques. L'institut fait appel à un grand nombre d'enseignants non permanents pour intervenir dans ses formations, 142 pour l'année 2020⁸.

Initialement créé pour la formation au métier de professeur dans l'enseignement catholique, l'ICR dispense à présent des formations de licence, dont les diplômes sont délivrés par un jury rectoral, et une formation de master, dans les domaines des sciences humaines et sociales, des langues et du droit, de l'économie et de la gestion :

- licence de droit ;
- licence d'histoire ;
- licence d'administration économique et sociale (AES) ;
- licence de langue, littératures, civilisations étrangères et régionales (LLCER) – spécialité anglais ;
- licence de lettres ;
- master de droit et gestion de la santé (en partenariat avec le Conservatoire national des arts et métiers [Cnam] de Bretagne).

L'établissement s'organise en six départements académiques, correspondant à ses spécialités de licence et de master.

Il n'a pas de laboratoire de recherche sous sa tutelle.

¹ Sous son nom initial « Institut universitaire Saint-Melaine », devenu en 2003 l'Institut catholique de Rennes.

² Arrêté du 5 décembre 2018.

³ Données extraites du site internet consacré au campus de Ker Lann : <https://www.campuskerlann.com/>. (Consulté le 21/04/2022).

⁴ Effectif 2020-2021 : 593 étudiants dont 42 en master. RAE, p. 43.

⁵ Dossier financier 2020-2022 de l'ICR, Produits d'exploitation.

⁶ Dossier financier 2020-2022 de l'ICR, Charges d'exploitation.

⁷ Terminologie employée par l'établissement pour désigner son personnel enseignant permanent (RAE p. 54, première occurrence).

⁸ RAE p. 52.

2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale

La région Bretagne est composée de quatre départements et représente une académie. En 2017, la région consacrait 1,7 Mds € de son PIB à la dépense intérieure en recherche et développement (DirD), ce qui la situait au 7^e rang national⁹. Elle contribuait, toutes disciplines confondues, à hauteur de 4,5 %, à la production nationale des publications scientifiques, avec une part plus importante en informatique (9,4 %), en biologie appliquée – écologie (6,6 %) et en sciences de l'univers (6,4 %).

Au cours de la période 2017-2018, 127 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur breton, dont 80 000 à l'université (soit 64,7 % de l'effectif total). On dénombre quatre universités : Université de Bretagne occidentale, Université de Bretagne Sud, Université de Rennes 1 et Université de Rennes 2. À la suite de la dissolution de la ComUE Université Bretagne Loire (UBL), deux nouveaux regroupements ont été créés et structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Bretagne : l'Alliance universitaire de Bretagne et le projet Université de Rennes (Unir) sous forme de coordination territoriale. L'ICR n'est pas associé à ces regroupements.

3 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'ICR par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en mars 2018. Les conclusions du rapport l'invitaient à :

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

La lecture du RAE, complétée par les entretiens lors de la visite, a permis au comité de constater que les conclusions du précédent rapport n'ont pas connu de traduction effective dans le projet de l'ICR entre 2017 et 2022. **Elles figurent donc dans ce rapport d'autoévaluation à titre d'objectifs renouvelés pour la période qui s'ouvre.**

Le comité d'experts considère que le rapport d'autoévaluation produit par l'établissement **ne correspondait, ni dans sa forme ni dans son contenu, aux attentes du Hcéres dans le cadre de l'évaluation des établissements.** L'autoévaluation de la période 2016-2021 y est extrêmement réduite et n'est pas replacée dans la perspective d'une stratégie institutionnelle.

La visite du comité d'experts à l'ICR s'est tenue les 15 et 16 mars 2022. 23 entretiens ont été réalisés. Aucun entretien avec des représentants des universités publiques du site rennais et des représentants des collectivités territoriales n'a pu être inclus dans le programme de visite par l'ICR et le comité d'experts le regrette.

⁹ Strater – Diagnostic territorial, Bretagne, décembre 2020, p. 14.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1 / Un positionnement clair pour un institut isolé dans l'enseignement supérieur français et dans son territoire

L'Institut Catholique de Rennes est un établissement récent, créé dans un premier temps en 1989 pour assurer la formation initiale des maîtres de l'enseignement privé. Progressivement, la formation s'est diversifiée avec l'ouverture en 1993 de diplômes en lettres classiques et modernes, histoire et anglais. C'est en 2003 que l'institut est devenu l'ICR, de manière concomitante avec l'ouverture du département de droit. En 2004, l'ouverture du département d'administration économique et sociale (AES) achève l'élargissement des formations de licence proposées à ce jour, dont les diplômes sont tous délivrés par un jury rectoral. Une formation de master « droit et gestion de la santé » est ouverte en 2010, d'abord dans le cadre d'une convention avec l'Université de Montpellier, puis avec le Cnam à partir de 2012. En 2013, l'ICR quitte les locaux partagés avec l'ECAM depuis 1993 et emménage dans ses propres locaux. À cette occasion, l'institut passe le cap des 500 étudiants inscrits.

Ce bref rappel, à la fois de l'histoire de l'ICR et de l'évolution de son offre de formation, décrit un établissement de très petite taille (750 étudiants inscrits en 2021-2022), avec une offre de formation réduite et ciblée. L'ICR propose une formation généraliste dans les domaines des sciences humaines et sociales (SHS), des lettres, des langues, et du droit, de l'économie et de la gestion (DEG). Les carrières visées concernent l'enseignement et l'encadrement de l'administration et des entreprises¹⁰.

Le positionnement de l'ICR est clair : une formation quasi exclusivement resserrée sur des diplômes de licence avec une ambition affirmée : « trouver l'excellence en chacun », slogan de l'institution. L'ICR revendique son statut d'établissement d'enseignement supérieur à « taille humaine », qui affirme avant tout son souci du « développement intégral de la personne humaine »¹¹. Cette affirmation identitaire confère une place tout à fait singulière à l'ICR dans son environnement universitaire territorial. En effet, des formations disciplinaires équivalentes ne sont proposées régionalement que dans les universités publiques, avec des effectifs beaucoup plus importants. Ces valeurs revendiquées se concrétisent par un suivi personnalisé de la formation de tous les étudiants. Le comité reconnaît la qualité du travail mené en ce sens par les équipes pédagogiques (ce point sera détaillé la section consacrée à la réussite étudiante). Cette spécificité avait été logiquement mise en avant dans le précédent rapport du Hcéres¹², mais le comité regrette qu'au cours de la période de référence, elle n'ait pas fait l'objet d'une déclinaison plus formalisée dans la stratégie institutionnelle (cf. section suivante) pour devenir un élément pleinement différenciant du positionnement de l'ICR.

L'ICR est académiquement assez isolé au sein du site de Rennes, comme en témoigne l'absence de convention pour valider ses diplômes de licence sans avoir recours à un jury rectoral. Ainsi, l'ICR n'a pas fait partie du projet aujourd'hui arrêté de la ComUE UBL. Localement, les relations les plus fortes sont celles qu'il a nouées avec les établissements de l'enseignement secondaire catholique, qui permettent en particulier aux lycéens de connaître et de visiter l'établissement. Par exemple, en 2018 et 2019, des professeurs des établissements secondaires privés du diocèse ont été accueillis à l'ICR pour découvrir les spécificités de l'établissement¹³. Si ces liens ont tout leur intérêt pour favoriser une continuité de la formation au sein de l'enseignement catholique diocésain, ils ne remplacent pas la nécessité d'échanges avec des établissements de l'enseignement supérieur.

Le comité recommande donc à l'ICR de travailler à construire des liens durables avec les établissements de l'enseignement supérieur et en particulier les universités Rennes 1 et Rennes 2. Ces liens, avec les établissements locaux ou avec d'autres, seront indispensables à la fois pour sécuriser et pour enrichir l'offre de formation, mais surtout pour nouer des contacts institutionnels avec des établissements très actifs du point de vue de la recherche fondamentale (point abordé dans la section du rapport consacrée à la recherche). Le seul conventionnement en cours de validité est celui qui lie l'ICR et le Cnam dans le cadre du master « droit et gestion de la santé ». Néanmoins, un grand nombre d'échanges existent à titre individuel avec des enseignants et enseignants-chercheurs d'autres établissements (régionaux ou nationaux). C'est le cas bien sûr de nombreux vacataires qui assurent la grande majorité des enseignements dispensés au sein de l'ICR, mais également des enseignants-chercheurs d'autres établissements qui assurent les présidences des jurysctoraux, dont le bon fonctionnement et la qualité sont unanimement reconnus¹⁴. Néanmoins, l'origine très diversifiée des enseignants

¹⁰ RAE p. 31-32.

¹¹ RAE p. 31.

¹² Rapport Hcéres de l'Institut Catholique de Rennes, vague C 2016-2017, p. 17 & 25.

¹³ RAE p. 22.

¹⁴ Informations recueillies lors des entretiens sur site et RAE, p. 35.

contractuels n'a pas permis de développer des relations institutionnelles abouties entre l'ICR et les établissements d'origine de ces intervenants extérieurs.

À l'échelle nationale, l'ICR est un membre actif de l'Union des nouvelles facultés libres (UNFL), une association regroupant six établissements de l'enseignement supérieur catholique : l'institut catholique de Vendée (ICES), la faculté libre de droit et d'économie-gestion de Paris (FACO), l'école de management EMD (Marseille), les facultés libres de philosophie et de psychologie (IPC), l'Ircom (Angers et Lyon) et l'ICR. Cette association est un lieu de réflexion commune, relative à la formation, la pédagogie, les relations internationales ou encore au développement de la recherche. De l'avis même de l'ICR¹⁵, les relations constructives qui existent au sein de cette association ont aidé l'ICR dans la rédaction de son contrat d'Eespig signé en 2020. D'autres établissements d'enseignement supérieur catholique existent, en particulier les Facultés libres de l'Ouest (FLO, dont le siège est à Angers) et qui ont aujourd'hui plusieurs antennes en Bretagne. Cependant, aucune relation institutionnelle formalisée entre les FLO et l'ICR n'existe à ce jour, laissant à penser que les établissements sont plus en concurrence qu'en collaboration.

L'ICR est également membre de deux associations internationales, comme on l'a mentionné en introduction : l'AEFLib et l'ICUSTA. L'AEFLib est un lieu d'échanges et de propositions pour l'enseignement libre en Europe, et est un interlocuteur auprès du parlement européen¹⁶. L'ICUSTA encourage, par des échanges d'étudiants et d'enseignants, la collaboration entre ses établissements membres¹⁷.

Les relations institutionnelles nationales et internationales que l'ICR a nouées ont donc davantage comme objet l'entraide et l'échange entre les équipes de direction des établissements (nationales et européennes) que le développement de l'offre de formation ou des activités de recherche de l'ICR. De même, les relations avec les collectivités et le territoire se résument à une intention, non concrétisée à ce jour, d'adhésion au conseil de développement de la métropole de Rennes¹⁸. Les collectivités ne sont par ailleurs pas associées à la gouvernance de l'établissement. **Du point de vue du comité, des relations institutionnelles plus stratégiques font donc réellement défaut dans la situation actuelle. Le comité recommande à l'ICR d'engager leur développement lors du contrat à venir, en phase avec sa stratégie institutionnelle.**

2 / Une stratégie institutionnelle non formalisée

Le comité constate qu'à aucun moment dans le RAE l'ambition-clé de l'ICR (cf. section précédente) ne se traduit en stratégie institutionnelle déclinée en objectifs opérationnels. Les enjeux de développement personnel des étudiants et de leur suivi personnalisé n'ont ainsi pas donné lieu à la production de schémas directeurs ou de procédures formalisées. Le modèle de l'ICR semble avant tout fonctionner grâce à la forte adhésion des enseignants aux valeurs de l'institution. Dans un contexte où l'ICR affirme son intention de se développer, ne serait-ce que pour consolider son modèle économique¹⁹, **le comité encourage néanmoins l'établissement à traduire son ambition de « trouver l'excellence en chacun » en objectifs opérationnels pour qu'elle ne soit pas simplement une valeur annoncée, mais constitue une feuille de route partagée par tous les acteurs de l'établissement.**

Les autres éléments de la stratégie institutionnelle font défaut, et ce en particulier dans le RAE. Ce document central aurait dû permettre au comité d'experts de comprendre les choix stratégiques de l'établissement et leur adéquation avec ses moyens, son organisation et sa gouvernance, et de mesurer l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés. L'autoévaluation de la période 2016-2021 y est extrêmement réduite et n'est pas replacée dans la perspective d'une stratégie institutionnelle, parce que cette dernière n'est au demeurant pas formalisée.

Le précédent rapport du Hcéres avait émis des recommandations très claires invitant l'établissement à développer une politique en matière d'innovation pédagogique, de recherche, de pilotage et de ressources humaines (RH) ou encore une politique internationale. Si ces sujets sont rapidement évoqués dans le RAE²⁰, à aucun moment ils ne donnent lieu, en écho aux recommandations du précédent rapport, à l'expression d'une ambition définie, d'une stratégie déclinée en grands objectifs opérationnels et partagée par les instances.

Pour ce qui concerne le domaine du pilotage, l'établissement a pu trouver une solution pour que son bilan économique ne soit plus sous la menace permanente de la dette immobilière qui le mettait en péril (point évoqué dans le paragraphe suivant consacré au pilotage). Les membres du comité sont conscients que, eu égard à la taille très réduite de l'établissement et à la nécessité impérieuse de mettre fin à cette menace, les services et la direction de l'ICR se sont consacrés fortement à cette tâche. Ce point étant dorénavant résolu, **le comité recommande à l'ICR de faire de l'élaboration et du partage de sa stratégie institutionnelle une priorité**

¹⁵ Entretiens lors de la visite.

¹⁶ RAE p. 34.

¹⁷ RAE p. 34.

¹⁸ RAE p. 21.

¹⁹ Entretien inaugural avec la direction lors de la visite. RAE, chapitre consacré à la stratégie 2021-2025.

²⁰ RAE p. 11-30.

absolue. Il s'agit d'un préalable indispensable à l'affirmation de son identité, à son développement, et donc à sa capacité à nouer des relations institutionnelles à bénéfices réciproques.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne de proximité mais insuffisamment participative

L'ICR étant un établissement de petite taille, son organisation interne est très simple. Le directeur général (DG) a autorité sur le secrétaire général (SG) qui gère les services de support et notamment les personnels administratifs et techniques. Le DG est secondé par un directeur des études (poste non occupé depuis plus d'un an au moment de la visite du comité, le DG faisant fonction de directeur des études) et d'une directrice de la recherche. Des directeurs de département ont la charge du bon fonctionnement des six départements organisant les formations préparant à un diplôme de licence ou de master²¹.

L'ICR est un établissement d'enseignement privé créé sous la forme d'une « association loi 1901 », ce qui entraîne quelques spécificités. L'association est administrée par un conseil d'administration (CA) investi des pouvoirs « les plus étendus »²². Le CA désigne, en particulier, le directeur général de l'établissement chargé d'appliquer la politique définie par ce même CA²³. Le conseil comprend de sept à 12 membres et il est présidé par l'Archevêque de Rennes, qui est le seul membre de droit de l'association. Par ses statuts, l'ICR fait partie intégrante de l'enseignement catholique d'Ille-et-Vilaine. Le conseil se réunit au minimum une fois par an et il est complété par une assemblée générale (AG) de 15 membres, qui se réunit également au minimum une fois annuellement²⁴. Celle-ci approuve les comptes de l'exercice clôturé et vote l'exercice à venir. Dans la pratique, les ordres du jour du CA et de l'AG sont décidés par le président du CA sur proposition de son vice-président (aujourd'hui un membre du CA particulièrement actif, chef d'entreprise retraité) et du DG de l'ICR.

Dans l'exercice de sa mission, le directeur général est entouré par un comité de direction (CoDir) qui se réunit toutes les deux ou trois semaines en présence du SG, des responsables administratifs et des directeurs de départements. Le CoDir permet d'aborder tous les sujets de la vie institutionnelle de l'établissement, que ce soient les modalités des examens ou les aspects liés à la communication. Un autre comité a été mis en place en 2016, le comité des services (CoSer), réuni tous les 15 jours. Composé des personnels administratifs et techniques et animé par le SG, le CoSer est un lieu d'échange collectif apprécié des personnels, qui permet de gérer les relations entre les services, de traiter des questions touchant à la vie administrative de l'ICR ou d'aborder les problèmes et dysfonctionnements au sein de l'établissement et de dégager des pistes de solutions.

En réponse à une recommandation émise dans le précédent rapport du Hcéres qui recommandait une participation des étudiants aux organes de gouvernance, un conseil de l'école a été créé en 2018. Celui-ci réunit autour du DG et du SG, une directrice de département (représentant les directeurs de département), le vice-président du CA et cinq représentants étudiants qui ont été élus en assemblée générale par l'ensemble des étudiants élus (deux étudiants par année pour chacune des cinq mentions de licence). Le conseil de l'école constitue un temps d'échanges où la direction informe les étudiants de la vie de l'établissement et où les étudiants font part de leurs réflexions ou de leurs demandes. Les comptes rendus de ce conseil montrent que les sujets traités touchent davantage au quotidien de l'établissement qu'à des sujets stratégiques²⁵. En cela, le conseil de l'école ne donne pas de voix décisionnaire aux étudiants et ne modifie donc pas la gouvernance ; il ne peut donc en l'état être considéré comme une réponse satisfaisante à la recommandation précédemment émise.

Si l'ICR souhaite faire du conseil de l'école un lieu d'exercice de la participation étudiante à la gouvernance, alors le comité recommande à l'ICR de le faire évoluer et d'en redéfinir à la fois le mode de fonctionnement et les prérogatives. Le conseil de l'école pourrait néanmoins conserver son mode de fonctionnement actuel qui donne satisfaction aux parties prenantes²⁶, mais la question de la participation des étudiants à des instances décisionnaires devra alors être abordée d'une autre façon, notamment au sein du conseil d'administration.

2 / Une gouvernance non adaptée à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

La gouvernance de l'ICR est par ses statuts sous l'autorité du CA. Si le CoSer, le CoDir et le conseil de l'école se réunissent plus souvent que le CA, ils n'ont pas de pouvoirs décisionnaires. Seul le CA est habilité à valider la

²¹ Organigramme 2021.

²² Statuts de l'association institut Catholique de Rennes, mis à jour le 8 juin 2017.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Compte rendu du conseil de l'École du 10 février 2020.

²⁶ Visite sur site.

stratégie de l'établissement²⁷. Ce point pourrait sembler en première approche tout à fait justifié, puisqu'il s'agit d'une prérogative des conseils d'administration de tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR). De même, le fait que le DG reçoive sa feuille de route du CA et soit chargé de sa bonne exécution est le modèle rencontré dans de nombreux instituts et écoles. Cependant, l'absence d'une stratégie d'établissement mentionnée dans la partie précédente met directement en cause le modèle de gouvernance.

Le RAE rédigé par l'ICR est assez atypique, comme cela l'a déjà été souligné. En particulier, à côté d'un court bilan de la période écoulée, figure une longue partie intitulée « stratégie 2021-2025 ». Cette partie est très descriptive et ne répond pas aux attentes suscitées par son intitulé. Les informations recueillies par le comité avant sa visite et au cours de celle-ci confirment que le RAE, rédigé par la direction de l'établissement, n'a jamais été présenté au CA, et que la majorité des membres de ce dernier ignorent à la fois son existence et son importance pour l'évaluation réalisée par le Hcéres. Ce constat illustre en définitive une difficulté majeure de l'ICR : le CA, qui occupe pourtant, statutairement, un rôle central pour l'établissement, est très éloigné de la vie quotidienne de celui-ci. L'établissement gère ainsi ses activités quotidiennes en dehors du CA, dans des instances alternatives, plus informelles. Force est de constater que l'écriture d'un RAE et la préparation d'une visite du Hcéres sont donc considérées comme des activités où le CA n'a pas à s'impliquer.

Une analyse plus précise de la composition du CA permet de comprendre les raisons de ce constat. Du fait des statuts de l'ICR, le président du CA est l'Archevêque de Rennes, qui est également le président du Comité diocésain de l'enseignement catholique (Codiec). Il est important de rappeler que 81 000 élèves, soit 40 % des élèves de l'enseignement primaire et secondaire de l'Ille-et-Vilaine, sont scolarisés dans l'enseignement catholique²⁸. C'est pourquoi le Codiec est quasiment exclusivement consacré à l'enseignement primaire et secondaire. Au sein du CA, figure aux côtés de son président, le directeur diocésain de l'enseignement catholique, deux membres de l'Association des établissements catholiques d'enseignement d'Ille-et-Vilaine (Adece 35) et un ou deux membres de soutien, et des membres cooptés par le conseil sortant. La majorité des membres cooptés sont des acteurs de l'enseignement secondaire catholique, et donc eux-mêmes sous l'autorité hiérarchique du Codiec. Du point de vue du comité, le constat est clair : les membres du CA sont, par leurs fonctions, pour la plupart extérieurs à l'enseignement supérieur et n'ont que peu d'expérience dans ce domaine. Une telle composition ne permet pas au CA d'être en capacité de se saisir des enjeux actuels de l'ESR et d'être force de proposition pour définir la stratégie d'un établissement de l'enseignement supérieur. Les seuls lieux où la stratégie peut être abordée avec ceux qui la mettent en œuvre sont des organes non décisionnaires et informels, ce qui explique vraisemblablement le manque de formalisation de la stratégie.

Le comité recommande à l'ICR de restructurer en profondeur ses statuts pour que, par sa composition, le CA ait non seulement la compétence réglementaire mais aussi la capacité à élaborer la stratégie d'établissement, soutenue par des objectifs opérationnels.

Il s'agit d'affirmer dans le cadre de son affiliation à l'enseignement catholique diocésain, les spécificités de l'ICR et même de pouvoir agir en prescripteur à destination des établissements catholiques du second degré pour préparer au mieux les lycéens à leur future vie universitaire puis professionnelle. Selon le comité, la nomination de la présidence du CA est de ce point de vue un élément tout à fait stratégique qui ne peut pas simplement dépendre de son affiliation à l'enseignement catholique, mais qui doit prendre en considération la nature de l'ICR, à savoir un établissement de l'enseignement supérieur.

3 / Des outils de pilotage à développer et un dialogue de gestion à instaurer

La taille modeste de l'établissement conduit à un mode d'organisation informel, fondé sur les relations interpersonnelles²⁹ plutôt que sur des outils, qui sont parcellaires. Le pilotage de l'établissement s'appuie sur un outil interne du cabinet d'expertise comptable *FIC Expertise*, qui permet l'élaboration de budgets prévisionnels annuels ou pluriannuels et le suivi de ceux-ci par l'édition de bilans intermédiaires transmis régulièrement à l'ICR³⁰. L'établissement dispose également d'un tableau annuel de projection de la trésorerie³¹. Il bénéficie par ailleurs du concours de ce cabinet d'expertise comptable, qui assure un rôle de conseil dans le pilotage budgétaire et le suivi de la trésorerie au moins deux fois par an (à mi-exercice et pour la clôture des comptes³²), en sus de la comptabilité et de la gestion de la paie intégrée dans les comptes de l'établissement tous les mois. Nonobstant ces éléments, les outils de pilotage de l'ICR restent assez simples, en particulier dans le domaine de

²⁷ Statuts de l'association institut catholique de Rennes, mis à jour le 8 juin 2017.

²⁸ Source : fédération d'employeurs des Organismes de gestion des établissements d'enseignement catholique du département de l'Ille-et-Vilaine (Udogec). <https://www.udogec35.org/organismes-de-gestion-des-etablissements-de-lenseignement-catholique-35/lenseignement-catholique/>.

²⁹ Visite sur site.

³⁰ Voir copies d'écran de l'outil *Previlog* transmises par l'établissement.

³¹ Voir Budget de trésorerie 2015-2020.

³² RAE, p. 48.

la programmation de l'offre de formation, de la programmation annuelle des moyens, du suivi de l'exécution budgétaire et de la situation de trésorerie ou du pilotage de la masse salariale. L'établissement ne dispose pas non plus de comptabilité analytique, mais un chantier a été engagé afin de disposer à l'horizon de septembre 2022 d'une analyse des coûts par filière de formation incluant les charges fixes et d'une évaluation des coûts marginaux par étudiant.

S'agissant du processus d'élaboration budgétaire et de la préparation d'éventuels recrutements, les procédures au sein de l'ICR sont peu structurées. En effet, il n'existe pas de dialogue de gestion et l'ensemble du processus n'est pas engagé par une lettre de cadrage. Le budget est construit en octobre-novembre sur la base de la réalisation de celui de l'année précédente dans une logique « prudentielle »³³ en s'appuyant essentiellement sur une présentation par les responsables de service et les directeurs de département de leurs besoins pour l'année à venir devant le CoDir, avant que le DG ne soumette le budget à l'approbation du CA de l'association. L'offre de formation de l'année académique suivante est quant à elle discutée en CoDir et arbitrée par le DG sur la base d'une analyse des coûts des éventuelles évolutions de maquette envisagées, en distinguant cours magistraux et travaux dirigés.

Enfin, l'ICR n'a pas mis en place de démarche qualité et ne dispose pas d'outils et de procédures formalisées permettant un processus d'amélioration continue, même s'il existe quelques initiatives dans le domaine de la formation qui se fondent sur des échanges informels entre enseignants et étudiants et des retours d'expériences à l'occasion de la tenue des jurys³⁴.

Le comité recommande à l'ICR de développer et d'affiner ses outils et ses procédures de pilotage pluriannuel au service de sa stratégie. Ceux-ci restent pour l'heure limités et parcellaires. Le changement du progiciel de gestion financière et de scolarité (point développé en section suivante) peut être de nature à accompagner cette démarche, même si plusieurs modules – comme celui de la gestion des emplois du temps et des salles – restent à implémenter et que ce progiciel a été conçu pour la gestion d'établissements d'enseignement secondaire et non de l'enseignement supérieur.

Le comité invite également l'ICR à développer et à formaliser des procédures internes adaptées à sa taille, qui lui permettraient de mettre en place un suivi de ses activités, ce qui constituerait une première étape dans l'élaboration d'une démarche qualité. Le comité recommande enfin instamment que l'établissement mette en place un dialogue de gestion.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : des améliorations visibles, mais des marges de progression qui demeurent

a/ *Une situation financière améliorée par un changement de la politique immobilière, mais qui reste fragile*

La fonction de comptabilité est assurée par une seule personne qui gère tout à la fois l'émission et le paiement des factures, ainsi que le prélèvement auprès des débiteurs des frais de scolarité. Comme on l'a indiqué plus haut, l'ICR a recours à un cabinet d'expertise comptable pour la gestion de la paie. Le service de comptabilité est en situation de fragilité dans la mesure où il ne compte qu'un seul agent qui assure de surcroît d'autres missions, dans le domaine des ressources humaines. Cette situation constitue une menace sur la pérennité de la fonction financière en cas d'absence ou d'indisponibilité de l'agent concerné. **Le comité invite l'ICR à renforcer ce service en inscrivant sa démarche dans le cadre d'une plus grande spécialisation de la fonction des ressources humaines** (voir *infra*).

La gestion financière, jusque-là réalisée à l'aide du système *Erable*³⁵, sera assurée à compter du 1^{er} septembre 2022 au moyen du logiciel *Charlemagne* (voir *infra*). Pour ce qui concerne les aspects financiers, cette évolution permettra en particulier de faciliter la gestion des encaissements de droits d'inscription. La nouvelle application offrira aussi la possibilité d'établir les budgets, fonction jusque-là réalisée par l'intermédiaire d'une application du cabinet d'expertise comptable³⁶. S'agissant de la paie, le logiciel utilisé – *Silæ* – ne peut être interfacé avec l'application de gestion actuelle, ce qui conduit à saisir manuellement les écritures comptables tous les mois, situation qui n'évoluera pas avec l'application *Charlemagne*.

³³ RAE, p. 44 et visite sur site.

³⁴ RAE, p. 72 et p. 80.

³⁵ Rapport Hcéres de l'Institut Catholique de Rennes, vague C 2016-2017, p. 24.

³⁶ Informations recueillies lors des entretiens.

L'ICR a par ailleurs traversé une situation financière particulièrement délicate, qui avait déjà été soulignée dans le précédent rapport du Hcéres³⁷ et dont l'ensemble de l'équipe permanente de cet établissement est consciente. De 2017 à 2020, les comptes annuels³⁸ font apparaître une situation financière fragile, mais dont la tendance traduit une évolution positive. En effet l'excédent brut d'exploitation est passé de 113 752 € en 2017-2018 à 254 899 € en 2019-2020, ce qui atteste une amélioration de la capacité de l'établissement à dégager de la trésorerie de son fonctionnement. Le fonds de roulement de l'ICR est passé de -308 544 € à 236 164 € au cours de la même période³⁹.

Toutefois, l'ICR a emprunté 7,5 M€ en 2015 pour financer la construction de son bâtiment⁴⁰. Le poids de la dette et des amortissements impactait donc lourdement le budget jusqu'à l'exercice financier 2019-2020, notamment pour ce qui concerne l'excédent brut d'exploitation et la capacité d'autofinancement⁴¹. En 2021, la propriété du bâtiment a été transférée à l'association immobilière Louis de Broglie (AILDB) et un bail entre cette dernière et l'ICR fixe le montant du loyer à un forfait par élève inscrit⁴². L'établissement n'assume plus désormais le remboursement de l'emprunt et la dette n'apparaît plus dans ses comptes, ce qui contribue à améliorer sensiblement sa situation financière⁴³.

Durant la période écoulée, la situation financière de l'établissement s'est donc progressivement redressée et la cession du bâtiment a conduit à une amélioration de celle-ci dès la clôture des comptes 2020-2021. Cette situation demeure toutefois fragile puisque les ressources de l'ICR sont très dépendantes des frais de scolarité (voir *supra*) et les dépenses de masse salariale représentent près de 69 % des produits d'exploitation⁴⁴ sur le dernier exercice clos. L'établissement est ainsi placé dans une situation complexe dans la mesure où :

- l'augmentation des inscriptions, contrainte par ailleurs à terme par la capacité d'accueil du bâtiment, se traduirait par une augmentation de la masse salariale ;
- l'augmentation des frais de scolarité est une variable sur laquelle il n'est possible de jouer que de manière limitée ; ceux-ci s'élèvent à 4 550 € annuel (année universitaire 2020-2021) pour le niveau licence et il a été prévu qu'ils augmentent de 100 € par an au cours des deux années universitaires suivantes⁴⁵.

Le comité souligne que la situation financière de l'ICR, bien qu'améliorée, demeure fragile. **Il recommande à l'établissement de renforcer ses outils de pilotage financier dans une optique pluriannuelle, en matière de suivi de l'exécution du budget notamment, et l'invite à mettre en place une stratégie de diversification de ses ressources (à travers la taxe d'apprentissage, par exemple).**

b/ Une gestion et un pilotage des ressources humaines à formaliser pour les consolider et une absence de représentation des personnels dans les instances de l'ICR

La gestion des ressources humaines dans son ensemble est assurée par le SG et la responsable de la comptabilité⁴⁶, avec le concours du cabinet d'expertise comptable. Ainsi, l'ICR ne dispose pas de service ou de personnel se consacrant pleinement à cette mission⁴⁷. Il ne dispose pas non plus d'un système intégré de gestion des RH et d'outils de pilotage prospectif de sa masse salariale. La gestion des enseignements assurés par des personnels non permanents en particulier repose sur un tableau de bord interne⁴⁸ permettant de suivre les heures d'enseignement réalisées, mais qui n'est pas intégré aux applications de gestion de l'ICR.

L'ICR, de statut associatif, ne dispose pas d'instance s'apparentant à un comité technique ou un comité social et économique (CSE) et ses personnels ne siègent pas dans les instances statutaires de l'établissement que sont le CA et l'AG⁴⁹. Même si les échanges sont aisés et fluides du fait de la taille de l'ICR, de la disponibilité de la direction⁵⁰ et de l'investissement des équipes et même si le climat social paraît apaisé, cette absence de représentation nuit à l'instauration d'un dialogue social en lien avec ces deux instances. Au quotidien, le

³⁷ Rapport Hcéres de l'Institut Catholique de Rennes, vague C 2016-2017, p. 23.

³⁸ Ceux-ci sont réalisés en année académique, de septembre à août.

³⁹ Dossier financier, Exercices du 01/09/2017 au 31/08/2018 et du 01/09/2019 au 31/08/2020.

⁴⁰ Dossier financier, Exercice du 01/09/2019 au 31/08/2020, p. 18.

⁴¹ Dossier financier, Exercice du 01/09/2019 au 31/08/2020, p. 19.

⁴² Forfait de 250 € par élèves inscrits au 1er octobre de chaque année — avec un loyer minimum de 150 k€ par an — ce loyer étant fixé à 100 k€ pour la première année et 120 k€ la deuxième. Bail commercial AILDB-ICR, p. 4.

⁴³ Dossier financier, Exercice du 01/09/2020 au 31/08/2021.

⁴⁴ Dossier financier, Exercice du 01/09/2020 au 31/08/2021.

⁴⁵ Visite sur site.

⁴⁶ RAE, p. 51.

⁴⁷ Voir Organigramme.

⁴⁸ RAE, p. 46.

⁴⁹ RAE, p. 40 et 41.

⁵⁰ Visite sur site.

dialogue social s'organise par conséquent principalement dans le cadre du CoSer⁵¹ (cf. section relative à la gouvernance).

Si le directeur reçoit individuellement chaque agent de l'équipe administrative et technique en entretien annuel, l'ICR ne dispose pas de fiches de poste et l'entretien ne donne pas lieu à la rédaction d'un compte rendu formalisé. Il n'existe par ailleurs pas de plan de formation, même si les agents peuvent solliciter des formations soumises à l'arbitrage par la direction qui fait preuve d'une écoute attentive⁵².

S'agissant des recrutements enfin, l'ICR assure la publicité des offres d'emploi par différents biais⁵³, mais cette procédure n'est ni formalisée ni appliquée pour chaque recrutement⁵⁴. L'établissement se contente d'indiquer dans son RAE que le recrutement d'un personnel permanent (enseignants compris) est sous le contrôle direct du directeur général tout au long du processus, et soumis à la validation du CA. Le recrutement des vacataires est par contre de la responsabilité des directeurs de département.

Le comité souligne l'absence d'outils de gestion et de pilotage des ressources humaines et recommande de corriger cette lacune, de nature à fragiliser sa capacité de développement. Il souligne également le fort attachement à la structure et le réel investissement de l'ensemble des personnels, notamment les équipes techniques et administratives, même si les fonctions de certains agents sont multiples et les conduisent à intervenir sur différents types d'activités. **La situation de porosité des fonctions peut constituer, du point de vue du comité, une fragilité et l'ICR gagnerait à une professionnalisation et une spécialisation des fonctions plus prononcée. Le comité recommande également plus de formalisation des procédures RH liées au recrutement et aux missions des agents : publicité des offres d'emplois et mise en place de fiches de postes pour les enseignants et le personnel administratif par exemple, et procédure renforcée quant au recrutement des enseignants-chercheurs par l'organisation de comités de sélection. Enfin, le comité recommande d'assurer une représentation des personnels au sein des instances statutaires de l'ICR, ce qui constitue un impératif pour le bon fonctionnement d'un établissement.**

c/ Des systèmes d'information en évolution et un schéma directeur du numérique à élaborer

Le service informatique de l'ICR est doté de 1,5 ETP, et son responsable siège au CoDir et au CoSer. Ce service assure la gestion, la maintenance et le maintien à niveau du parc informatique de l'ICR, ainsi que la gestion du réseau interne, du réseau wifi, de l'accès aux comptes et des applications de gestion de l'établissement. Il est également amené à développer lui-même quelques solutions (comme un système d'envoi des notes aux étudiants ou de préinscription en ligne⁵⁵). En revanche, la gestion de la messagerie, du site web et de l'Intranet est externalisée⁵⁶.

Jusqu'à alors, l'ICR ne disposait pas de progiciel de gestion intégré (PGI)⁵⁷ des grandes activités liées au pilotage d'un établissement. Au moment de la visite du comité, il venait d'achever la migration des données vers une nouvelle solution logicielle, *Charlemagne*, dont les différents modules acquis seront paramétrés et implémentés progressivement jusqu'à l'année 2022-2023. Plus intégré que la solution précédente, ce logiciel permettra notamment d'améliorer les fonctions de scolarité et de gestion financière par la mise en place sur l'ENT d'une plateforme à l'attention des étudiants et l'amélioration des outils de facturation des frais de scolarité. D'autres fonctionnalités de l'application prévues, comme la gestion des emplois du temps notamment, nécessiteront l'acquisition et l'installation de modules complémentaires. Logiciel conçu pour l'enseignement secondaire, la suite *Charlemagne*, qui est une solution propriétaire, présente toutefois des manques bien identifiés par les équipes de l'ICR pour ce qui touche à la gestion d'un établissement supérieur comme, par exemple, la gestion des crédits ECTS⁵⁸ ou la gestion du statut d'AJAC⁵⁹, manques auxquels il est prévu à terme de remédier grâce à des développements spécifiques réalisés par le concepteur du logiciel⁶⁰. Le processus d'étude qui avait été lancé⁶¹ pour piloter le changement d'application avait d'ailleurs conduit à identifier un PGI plus adapté (*Aurion*), utilisé par l'ECAM de Rennes⁶². Son coût était toutefois trop élevé pour l'ICR, ce qui a conduit

⁵¹ RAE, p. 43 et 44.

⁵² Visite sur site.

⁵³ APEC, Pôle emploi, réseaux diocésains.

⁵⁴ Visite sur site.

⁵⁵ RAE, p. 55 et visite sur site.

⁵⁶ Visite sur site.

⁵⁷ Rapport Hcéres de l'Institut Catholique de Rennes, vague C 2016-2017, p. 24.

⁵⁸ European Credit Transfer and Accumulation System.

⁵⁹ AJAC pour « ajourné autorisé à continuer ».

⁶⁰ Informations recueillies lors des entretiens.

⁶¹ RAE p. 38-39.

⁶² Rapport Hcéres de l'ECAM de Rennes, vague B 2020-2022, p. 13.

l'établissement à opter pour la solution finalement retenue⁶³. **Le comité considère que sur ce point le non-recours à une solution mutualisée avec un autre établissement constitue une stratégie à court terme, qui pourrait s'avérer rapidement difficile à gérer sur le long terme.**

S'agissant des dispositifs de sauvegarde, le service informatique en assure la gestion sur deux serveurs NAS. Toutefois, l'ensemble du système est pour l'heure installé dans une salle unique. Conscient de ce problème, l'établissement explore les pistes de l'externalisation ou de la mutualisation d'un serveur avec l'ECAM de Rennes⁶⁴.

En conclusion, le comité souligne que l'ICR traverse actuellement une période importante et délicate avec le déploiement de son nouveau progiciel. Cette période de réorganisation, qui appelle aussi une appropriation du changement par les équipes administratives et pédagogiques, est importante et nécessitera d'être accompagnée avec vigilance. Le comité regrette que le choix du nouveau progiciel se soit porté sur une solution conçue pour l'enseignement secondaire et non pour l'enseignement supérieur. Il invite l'établissement à déployer rapidement le module de gestion des emplois du temps et des salles.

Enfin, le comité recommande à l'ICR de se doter d'un schéma directeur du numérique, dont l'élaboration pourrait être l'occasion d'esquisser des pistes éventuelles de mutualisation et/ou de partenariats dans le domaine des systèmes d'information avec d'autres établissements comme l'ECAM de Rennes, par exemple.

d/ Un bâtiment en bon état mais un manque d'outil de gestion pluriannuelle du patrimoine immobilier

L'ICR est installé dans un bâtiment livré en 2013⁶⁵ qui compte trois niveaux avec une répartition de l'usage des espaces clairement définie⁶⁶. La capacité d'accueil du bâtiment s'élève à 750 étudiants⁶⁷ et à 775 unités de passage⁶⁸. Les locaux sont en très bon état, semblent bien entretenus et comptent des espaces de belle facture tels que la bibliothèque ou l'amphithéâtre⁶⁹.

Les informations concernant l'organisation logistique et immobilière sont cependant très succinctes dans le RAE, l'ICR ne dispose d'aucun service spécialisé consacré à ces missions⁷⁰ et il n'a pas établi de document s'apparentant à un schéma directeur immobilier. Les questions touchant à l'entretien ou la maintenance des locaux sont abordées au sein du comité des services⁷¹. Lors de la rentrée universitaire 2021-2022, l'ICR comptait 745 inscrits⁷² avec une hausse significative par rapport à l'année précédente. Dès lors, si cette tendance venait à se confirmer, l'absence de vision pluriannuelle en matière d'immobilier constitue un manque notable, voire préjudiciable à la stratégie de développement de l'établissement, et ce d'autant plus au vu des objectifs affichés en matière de nombre d'étudiants inscrits⁷³.

Dans la continuité du précédent rapport d'évaluation du Hcéres⁷⁴, et même si l'ICR n'est désormais plus propriétaire des locaux, le comité recommande à l'établissement d'établir d'un schéma pluriannuel de prospective immobilière adapté à sa politique de développement, anticipant et planifiant également les actions de maintenance, les opérations de rénovation et les investissements financiers afférents.

5 / Une politique et un plan de communication qui restent à développer

Le service de communication de l'ICR comprend une responsable de la communication, qui était accompagnée en 2019 par un stagiaire sur une durée longue et à compter de juillet 2020 par une alternante, prolongée en contrat à durée déterminée en 2021, ce qui a constitué un renforcement RH⁷⁵. Cette responsable est également fortement impliquée dans le soutien à la vie étudiante⁷⁶. L'ICR n'a pas mis en place de plan de communication formalisé, même si la communication bénéficie d'un budget identifié et non négligeable qui

⁶³ Visite sur site.

⁶⁴ Visite sur site.

⁶⁵ RAE p. 55.

⁶⁶ Bail commercial AILDB-ICR, p. 3.

⁶⁷ RAE p. 55.

⁶⁸ Visite sur site.

⁶⁹ Visite sur site.

⁷⁰ Organigramme de l'ICR.

⁷¹ Visite sur site.

⁷² Informations fournies par l'ICR en annexe du RAE (Fichier Excel 20210630_TDB_Formations)

⁷³ RAE p. 59.

⁷⁴ Rapport Hcéres de l'Institut Catholique de Rennes, vague C 2016-2017, p.24.

⁷⁵ RAE p. 52.

⁷⁶ Informations recueillies lors des entretiens.

s'élève en moyenne à 152 k€ par an⁷⁷. Son activité de communication est pour une large part tournée vers le recrutement des futurs étudiants grâce à la participation à quelques salons, à l'organisation de visites dans les lycées et de journées « Fac ouverte », ainsi qu'à l'accueil, en 2018 et 2019, de professeurs de l'enseignement secondaire catholique diocésain afin de leur présenter le fonctionnement des études supérieures au sein de l'ICR⁷⁸.

La communication externe de l'ICR s'appuie sur un site internet en français dont la gestion est externalisée⁷⁹. La communication externe prend également appui sur des plaquettes qui mettent notamment en avant le nombre limité d'étudiants par promotion, l'encadrement des étudiants, les modules d'ouverture sur le monde socioprofessionnel ou le taux de réussite aux examens⁸⁰.

La communication interne quant à elle est plus limitée, comme le soulignait déjà le précédent rapport du Hcéres⁸¹. Aucun personnel n'en est pleinement chargé. On soulignera toutefois que l'ENT (dont la gestion est également externalisée⁸²) permet aux étudiants d'accéder aux supports de cours. L'établissement a aussi récemment mis en place une lettre d'information mensuelle diffusée par messagerie électronique à l'ensemble des personnels permanents et des étudiants, dans laquelle est dressée la rétrospective des événements de la période écoulée⁸³.

Le comité souligne la cohérence et la bonne qualité de la communication externe, orientée vers le recrutement de futurs étudiants, ainsi que les actions engagées récemment pour améliorer la communication interne. **Il invite toutefois l'établissement à mettre en place un plan de communication formalisé afin que la communication, tant externe qu'interne, soit au service de sa stratégie dans une dimension pluriannuelle.**

⁷⁷ RAE p. 20 et informations recueillies lors des entretiens.

⁷⁸ RAE p. 22.

⁷⁹ Informations recueillies lors des entretiens.

⁸⁰ Pochette de présentation de l'Institut Catholique de Rennes.

⁸¹ Rapport Hcéres de l'Institut Catholique de Rennes, vague C 2016-2017, p. 10.

⁸² Informations recueillies lors des entretiens.

⁸³ Informations recueillies lors des entretiens.

La recherche et la formation

1 / Une absence de politique propre de recherche, de valorisation et de diffusion de la culture scientifique

Le bilan de la politique de recherche de l'ICR au cours de la période 2016-2020 est des plus succincts, car aucune activité de recherche significative n'existe à ce jour dans l'établissement. Au cours de la période évaluée, la seule contribution au domaine de la recherche a consisté en l'organisation de deux colloques en littérature, l'un en 2017, l'autre en 2019⁸⁴.

En septembre 2017, l'ICR a créé la fonction de directeur de la recherche, avec pour mission d'organiser les activités de recherche, en s'appuyant sur le conseil scientifique créé en 2016. La stratégie de l'ICR en la matière ne consiste pas à développer une structure interne de recherche, mais à mettre en place une dynamique permettant aux EC de faire converger leurs activités de recherche menées en dehors de l'établissement autour de thématiques communes. En cela, la politique de recherche aurait comme principal objectif de favoriser les approches interdisciplinaires autour de thématiques communes en proximité avec les disciplines enseignées dans l'établissement⁸⁵. Le RAE ne précise pas si ces thématiques communes ont fait l'objet d'une définition formalisée et concertée. Il précise par contre que la directrice de la recherche n'a pas à ce jour pu consacrer de temps à cette mission, l'ICR n'étant pas parvenu à la libérer de ses responsabilités pédagogiques⁸⁶. Ainsi la difficulté rencontrée ici par l'ICR renvoie à des défis d'ordre plus général, dont l'objet est le développement de l'établissement.

Comme indiqué en introduction, l'ICR compte neuf enseignants-chercheurs permanents, et un nombre important d'enseignants et enseignants-chercheurs non permanents contribuant à son activité de formation. Sept de ces enseignants-chercheurs sont docteurs, certains depuis récemment (2020 pour deux d'entre eux), et deux sont inscrits en thèse⁸⁷.

Dans le RAE, la politique de recherche est abordée succinctement⁸⁸, en se résumant quasi exclusivement au programme du travail doctoral de deux enseignants de l'ICR qui sont inscrits en thèse depuis la rentrée 2021⁸⁹. Leur encadrement doctoral est assuré à l'université Rennes 2 et à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Cet effort est louable aux yeux du comité mais ne crée en rien une activité de recherche propre à l'établissement. En l'état actuel de ses ressources financières, mais surtout humaines, il est difficile d'envisager le développement d'une activité de recherche autonome à l'ICR. La lourdeur des charges administratives qui pèsent sur les neuf EC permanents⁹⁰, notamment dans le suivi des étudiants, rend difficile, voire impossible un travail d'animation d'un projet de recherche au sein de l'ICR. Le précédent rapport du Hcéres⁹¹ arrivait substantiellement aux mêmes conclusions, il convient donc de noter que la situation n'a guère évolué au cours du contrat évalué. Les constats du comité en 2022 ne permettent pas non plus d'envisager d'évolution positive pour les années à venir. Au demeurant, la relation avec la recherche est par essence indissociable de l'enseignement supérieur, mais n'impose pas que cette activité soit réalisée dans ses locaux. **Du point de vue du comité, la seule option pour l'ICR consiste à nouer des liens institutionnels et fonctionnels avec d'autres établissements afin de nourrir la formation à et par la recherche par une expérience concrète menée dans des collaborations et des réseaux.**

La faiblesse des relations institutionnelles de l'ICR a déjà été notée au début de ce rapport, elle est ici rappelée comme un frein pour établir des conventions avec des universités partenaires, en particulier celles qui sont les employeurs principaux des EC vacataires recrutés par l'ICR, et qui sont en proximité géographique comme les universités Rennes 1 et Rennes 2.

Le comité recommande donc à l'ICR de construire des partenariats avec des établissements universitaires qui permettront d'adosser les activités de l'institut à des activités de recherche correspondant aux standards académiques. Ce point sera tout à fait central pour développer son offre de master, comme le souhaite l'ICR (cf. *infra*).

⁸⁴ Colloque « Léon Bloy dans l'histoire » les 13 et 14 octobre 2017 ; et colloque « Les Miracles de Notre Dame du Moyen Âge à nos jours. Histoire d'un genre. De l'apostolat marial à la littérature », 21-23 mars 2019.

⁸⁵ Visite sur site.

⁸⁶ RAE, p. 27.

⁸⁷ Le profil des enseignants-chercheurs permanents de l'ICR fait l'objet d'une section détaillée dans le RAE, p. 61-63.

⁸⁸ RAE, p. 73-76.

⁸⁹ Thèse : « Les figures bibliques dans l'œuvre de François de Sales » avec le Centre d'études des langues et littératures anciennes et modernes (Cellam) de l'université de Rennes 2 ; et « Droite nationaliste et nationale dans l'Ouest 1880-1960 (Sarthe, Mayenne, Ille-et-Vilaine) » avec l'UMR Sorbonne Identités, relations internationales et civilisations de l'Europe (Sirice) des universités Paris 1 - Panthéon-Sorbonne et Sorbonne Université et du CNRS

⁹⁰ RAE, p. 53.

⁹¹ Rapport d'évaluation de l'ICR, publié par le Hcéres le 5/03/2018.

En matière de politique de valorisation du patrimoine scientifique et de développement de la culture scientifique et technique, le comité ne peut que reprendre les recommandations du précédent rapport de 2018 qui incitaient l'ICR à développer une politique adaptée à la taille et aux forces de l'établissement, incluant un volet de décharge des obligations des enseignants. Ainsi, comme dans le précédent rapport d'évaluation, **le comité recommande à l'ICR de s'appuyer sur la bonne volonté de la direction et des EC permanents, en les associant à la mission de recherche. La politique de recherche de l'établissement devrait se concentrer sur quelques manifestations ponctuelles** et sur un projet de publication annuelle ou biannuelle.

2 / Une politique de formation centrée sur le diplôme de licence, qui peine à se développer

a/ Une réelle attention portée à la formation des étudiants, mais une stratégie et une politique à structurer et formaliser

À l'ICR, chaque formation est placée sous la responsabilité d'un directeur des études (fonction assurée par les directeurs de départements) qui connaît personnellement l'ensemble des inscrits. L'ICR peut compter sur une équipe d'enseignants fortement engagés dans son projet, qui adhèrent aux valeurs de l'institut. La visite du comité a permis de confirmer ce point fort de l'établissement.

L'individualisation du suivi de l'étudiant est une marque identitaire de l'ICR et elle est omniprésente dans l'exposé de la démarche pédagogique de l'établissement. Ainsi le RAE évoque un « accompagnement personnel »⁹² de chaque étudiant dans son parcours et « une pédagogie de proximité associant la transmission des savoirs à un accompagnement suivi des étudiants »⁹³. Concernant le suivi des étudiants, il est précisé que « des entretiens individuels au cours de l'année (entre trois et quatre) permettent d'apprécier pour chacun l'évolution des notes de contrôle continu, des résultats aux examens »⁹⁴.

Cependant, le comité relève que ce point fort de l'ICR ne repose sur aucune procédure institutionnelle formalisée. De manière récurrente, la formalisation relève d'une intention déclarée pour la stratégie à venir : « La formalisation des dispositifs d'évaluation passera par la création d'un comité de perfectionnement. Au sein de chaque département, il associera les enseignants permanents et vacataires, des professionnels du privé et du public. L'avis des étudiants pourra être sollicité pour les travaux du comité »⁹⁵. En attendant, il n'existe rien de tel. De même, il n'existe aucune évaluation institutionnelle des formations et des enseignements. Le retour d'expérience des étudiants est assuré de façon informelle⁹⁶. La démarche pédagogique, si elle reste fondamentalement une activité individuelle, doit passer par des documents partagés pour devenir une politique revendiquée par un établissement. **Le comité recommande à l'ICR de capitaliser sur les expériences acquises au sein des équipes pédagogiques pour rédiger un référentiel, conçu comme un ensemble de bonnes pratiques de l'accompagnement de l'étudiant. Cette étape est indispensable pour commencer à développer une démarche qualité dans la formation.**

De même, le comité considère que les informations relatives au déroulement des années universitaires sont trop succinctes. Ainsi, les informations disponibles sur le site internet de l'ICR concernant la licence LLCER-anglais ou la licence de droit s'appuient sur un livret édité en décembre 2020, ce qui laisse entendre qu'aucune modalité n'a été explicitement validée pour 2021-2022. De plus, ce livret ne précise pas les crédits ECTS attribués pour chaque enseignement et peu d'indications sont données quant au régime de capitalisation, au sein d'une UE (unité d'enseignement) ou entre les UE. De façon similaire, le livret relatif à la licence LLCER-anglais⁹⁷ contient des informations peu précises sur le contenu des enseignements et la répartition annuelle des crédits ECTS. Les procédures mises en place pour élaborer l'offre de formation et en définir les objectifs, tant en termes d'acquisition des connaissances que des compétences, font également défaut. Dans ce contexte, il n'est pas possible de réfléchir de façon collective à l'élaboration de l'offre de formation ni de mettre en place des réflexions en mode projet autour des modalités d'évaluation des connaissances et des compétences. Plus fondamentalement, le comité considère que les carences de ces outils ne facilitent pas le recueil d'informations pour des établissements susceptibles de signer un accord de partenariat, au niveau national ou international avec l'ICR. La vacance prolongée du poste de directeur des études est sans doute pour beaucoup dans ces carences.

⁹² RAE, p. 32. « Chaque étudiant bénéficie [...] d'un accompagnement personnel dans sa croissance et son parcours vers une poursuite d'étude et une vie professionnelle épanouie ».

⁹³ RAE, p. 55.

⁹⁴ RAE, p. 62.

⁹⁵ RAE, p. 80.

⁹⁶ Visite sur site.

⁹⁷ https://www.icrennes.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_ICR-AnglaisDRI_web.pdf

Le RAE fait référence, de manière récurrente, au défi et à l'appel à l'innovation qu'a représenté le confinement, avec le passage au suivi à distance des étudiants⁹⁸. Pourtant, l'innovation relatée ne concerne que la transposition d'un enseignement présentiel en un enseignement distanciel. Sans minimiser la difficulté de cette opération que tous les établissements universitaires ont dû affronter en 2020 et 2021, la réflexion sur l'innovation pédagogique qu'expose le RAE n'aborde pas le fond de la stratégie adoptée. Elle est plutôt axée sur les modalités adoptées pour assurer la continuité en période de pandémie. Force est donc de constater que dans le domaine de l'innovation et des pratiques pédagogiques, les équipes en charge des différentes formations fonctionnent en autonomie, et que la stratégie de l'établissement ne se traduit pas en objectifs opérationnels validés et partagés.

S'agissant du suivi et de l'évolution des diplômes, aucun compte rendu ne rapporte des discussions entre étudiants, administration, enseignants, que ce soit à l'échelle de l'établissement ou des départements. Dans ces conditions, le comité n'a pas réussi à comprendre les principes politiques qui permettent d'arbitrer l'ouverture des UE, le choix des vacataires recrutés, les volumes horaires alloués à tel ou tel diplôme pour l'année à venir ou encore l'évolution des contenus pédagogiques. La formalisation insuffisante des programmes, s'agissant des contenus par semestre et de la répartition entre EC dans les différentes UE, rend impossible la mise en place efficace d'un véritable pilotage de l'offre de formation et peut être un des freins à l'évolution de cette offre de formation. Du point de vue du comité, la constance de l'offre existante en licence, pour une période longue, témoigne surtout de la situation contrainte qui est celle de l'ICR, qui ne peut compter que sur une équipe pédagogique de permanents très réduite.

La qualité de la formation, la réussite des étudiants et l'encadrement personnalisé dont ils bénéficient (cf. section réussite des étudiants) comptent parmi les points forts de l'ICR. Ils reposent principalement sur l'engagement des enseignants et sur leur adhésion personnelle aux valeurs de l'ICR. Ces points constituent bien sûr un atout précieux pour l'institut. Cependant leur cohérence d'ensemble relève davantage de l'auto-organisation que d'un pilotage institutionnel. Si l'ICR souhaite se développer, il est indispensable que toutes les étapes de la vie d'un diplôme – de sa conception, à son suivi financier et RH, de l'organisation temporelle de ses contenus à la validation des acquis par les étudiants –, soient suivies de façon rigoureuse et traduisent la stratégie de l'établissement en la matière. **Le comité recommande à l'ICR de nommer un ou une directeur/directrice des études, dont la fiche de mission précisera en détail les responsabilités.** L'absence de l'équivalent d'un conseil de la formation et de la vie universitaire (CFVU) se traduit par une imprécision générale dans le suivi des formations, et ce à toutes les étapes. **Le comité recommande à l'ICR de mettre en place une instance qui validera de façon institutionnelle à la fois la politique de formation, le cadrage des diplômes, leurs contenus et les modalités d'évaluation des étudiants.**

b/ Une stratégie de développement de la politique de formation à construire, tant sur le volet master que sur la formation continue

L'ICR est un établissement généraliste proposant une offre de formation resserrée, mais cohérente avec sa taille. L'offre de formation de l'ICR permet de préparer six diplômes : cinq licences destinées exclusivement à l'accueil des inscrits en formation initiale et un master en droit et gestion de la santé, qui peut être suivi en formation initiale, mais également en formation continue⁹⁹. L'offre de formation en licence est stabilisée sur une période longue, sans ouverture de nouveau diplôme en licence sur les dix dernières années. Les licences proposées concernent cinq mentions : droit, histoire, lettres, administration économique et sociale, et langues, littératures et civilisations étrangères et régionales - spécialité anglais. Ces formations recensent 745 inscrits pour l'année universitaire 2021-2022¹⁰⁰, chiffre en forte augmentation par rapport à l'année 2020-2021 (605 inscrits).¹⁰¹ Cette hausse de 24 % est intervenue après une stagnation des effectifs entre 2017-2018 (621 inscrits) et 2020-2021. La hausse est concentrée dans trois des cinq licences de l'ICR : LLCER-anglais, droit, histoire¹⁰². En revanche, les effectifs restent relativement stationnaires en AES ou en lettres entre 2017-2018 et 2021-2022¹⁰³. Le seul master de l'ICR représente un total de 28 inscrits en M1 et de 23 inscrits en M2 pour 2021-2022, soit une part de 6,8 % dans l'effectif global de l'établissement¹⁰⁴. L'offre de formation en licence concentre donc 93 % du total des inscrits en 2021-2022, et parmi les cinq formations de licence, trois représentent 73 % des étudiants de l'ICR : droit (32,6 %), histoire (25,3 %) et LLCER-Anglais (16,6 %).

⁹⁸ RAE, p. 55.

⁹⁹ RAE, p. 63.

¹⁰⁰ Informations fournies par l'ICR en annexes du RAE (Fichier Excel 20210630_TDB_Formations).

¹⁰¹ Exercice financier de septembre 2020 à septembre 2021, nombre d'inscrits au 31/08/2021, FIC Expertise.

¹⁰² LLCER-anglais : augmentation de 87 à 123 inscrits entre 2020-2021 et 2021-2022 ; de 209 à 240 en droit et de 131 à 188 en histoire, sur la même période.

¹⁰³ Pour la licence AES, les inscrits étaient au nombre de 74 en 2017-2018 et de 81 en 2021-2022. Pour les lettres, les effectifs sont passés de 54 (2017-18) à 60 (2021-22).

¹⁰⁴ Informations fournies par l'ICR en annexes du RAE (Fichier Excel 20210630_TDB_Formations).

Le projet pédagogique principal de l'ICR est ainsi centré sur le parcours des néo-bacheliers en formation initiale. L'ICR revendique cependant dans son RAE d'autres axes stratégiques¹⁰⁵. L'un d'entre eux concerne le développement de son offre de master, l'ICR souhaitant notamment créer des masters en lien avec son offre de formation en licence¹⁰⁶. Si cette ambition est logique, elle se heurte actuellement à une activité de recherche interne insuffisante sur laquelle adosser son offre de master (cf. *infra*). Le lien entre la formation et la recherche se limite donc au profil des enseignants, à leur expérience personnelle de la recherche et à leur veille scientifique. En l'état, aucune action n'est spécifiquement formalisée pour dynamiser ce lien en dehors des points abordés dans le paragraphe consacré à la politique de recherche de ce rapport.

Par ailleurs, le déploiement d'une offre de master demandera une réorganisation pédagogique et administrative de l'établissement, car de tels diplômes nécessitent un important effort d'encadrement des travaux : mémoires et rapports de stage appellent un suivi individualisé dans la durée. Dans un premier temps, la direction de l'ICR, en concertation avec les directeurs des départements en charge de la mise en œuvre des diplômes existants, devra consolider ses équipes d'enseignants-chercheurs, avec un renforcement de l'appui administratif qui leur est accordé. En effet, le personnel permanent de l'ICR, déjà fortement sollicité par la mise en œuvre du projet existant, ne pourra pas assumer à périmètre constant des responsabilités supplémentaires. Une demande d'obtention d'un jury rectoral a été déclinée par le rectorat de l'académie de Rennes, car l'ICR ne répondait pas à l'ensemble des exigences du Mesr.

Ainsi, si l'ouverture d'un master peut contribuer au développement de l'ICR et à l'insertion professionnelle de ses étudiants, il convient d'abord, du point de vue du comité, de renforcer l'offre existante et le pilotage de l'offre de formation.

Le comité recommande néanmoins à l'ICR d'élaborer un plan d'action pour proposer à terme une nouvelle offre en master, mais en travaillant d'abord à rendre effective la capacité des EC permanents à conduire une activité de recherche, notamment en consolidant l'appui administratif dont les directeurs des études ont besoin.

Un autre axe d'évolution avancé par l'ICR concerne le « développe[ment] des projets collaboratifs avec les établissements d'enseignement primaire et secondaire »¹⁰⁷. Cette collaboration se traduit dans la vie de l'établissement par des « programmes de présentation de l'enseignement supérieur et de l'ICR auprès des responsables d'orientation » et une participation aux « cordées de la réussite »¹⁰⁸. Bien plus problématique, la volonté d'« établir des partenariats internationaux », ¹⁰⁹ est restée à l'état d'intention pendant le contrat qui s'achève (cf. section consacrée aux politiques européenne et internationale). De même, l'intention de « coopérer avec le monde socioéconomique » renvoie au constat que l'ICR « n'a pas pu mener à bien sur la période précédente » son projet d'adhésion au conseil de développement de Rennes Métropole¹¹⁰. À cela s'ajoute le constat de la nécessité de coopérer avec d'autres établissements¹¹¹, une intention affirmée, mais qui elle non plus n'a pas abouti à la mise en œuvre de partenariats effectifs.

Le troisième axe d'évolution potentiel concerne la formation continue. L'ICR est, en l'état actuel de son développement, presque exclusivement centré sur la mise en œuvre de son offre diplômante en formation initiale, en l'absence de tout cadre partenarial, à l'exception des conventions avec le Cnam. Le tableau d'indicateurs fournis en réponse au « questionnaire concernant les effectifs étudiants inscrits en 2020-21 dans les établissements Eespig » ne recense aucun inscrit relevant du statut de l'alternance, de l'apprentissage ou du contrat de professionnalisation et ne recense pas davantage d'étudiants en formation continue. Force est de constater que les ressources disponibles, tant pédagogiques qu'administratives, par défaut, justifient en l'état le recentrement de l'ICR sur sa mission de formation initiale. Cette situation se traduit dans l'allocation de moyens qui, en situation contrainte, est clairement au service de la formation initiale.

L'élaboration d'une offre de formation, hors diplômes nationaux, proposant des formations spécifiques répondant à une demande répondant aux besoins du territoire de la métropole rennaise ou de la Bretagne, et la prospection de stagiaires associée, ne sont pas envisageables en mobilisant les seules forces internes de l'établissement. Assumer une mission de formation continue requiert des partenariats aux échelles locales et nationales, ce qui, au même titre que pour l'international, figure encore dans le RAE à titre d'intention, hors de toute réalisation.

¹⁰⁵ RAE, p. 36.

¹⁰⁶ RAE p. 70.

¹⁰⁷ RAE, p. 36

¹⁰⁸ RAE, p. 36.

¹⁰⁹ RAE, p. 35.

¹¹⁰ RAE, p. 36.

¹¹¹ RAE, p. 36.

Pourtant, on trouve dans le RAE les indices d'une volonté d'accueillir des inscrits ayant un profil autre que celui de la formation initiale. L'ICR a signé deux conventions avec le Cnam¹¹² pour des formations ouvertes à des publics en activité professionnelle¹¹³ : l'une en 2015, portant sur la mise en œuvre de la licence professionnelle «santé technicien de l'information médicale» (STIM) ouverte à la formation continue – arrêtée en 2019¹¹⁴ ; l'autre, en 2020, concernant le master «Droit et gestion de la santé». Pour ces deux diplômes, la convention précise que «la responsabilité pédagogique et scientifique» de la formation est exercée par le Cnam. Au sujet des conventions, le comité regrette la carence des indicateurs, qui ne permettent pas de suivre la répartition des effectifs entre formation initiale et formation continue. Quelle que soit la réalité effective de la mission de formation continue qu'assume l'ICR, il est par ailleurs impossible de juger de la contribution de cette mission à la situation budgétaire de l'établissement, en termes de moyens alloués et de recettes créées.

La licence professionnelle STIM, actuellement suspendue, ne figure pas dans l'offre de formation recensée dans le RAE pour 2020-2021¹¹⁵. Elle accueillait un effectif de 36 étudiants en 2018-2019 et de 40 en 2019-2020. Présentée comme temporaire, sa fermeture, décidée par le Cnam, montre que l'ICR dépend en la matière de décisions prises par des instances ou organismes extérieurs.

Le comité a pu constater en revanche que la mise en œuvre pédagogique du master se fait de manière satisfaisante, le Cnam laissant à l'ICR «la responsabilité de recruter les candidats et d'organiser la totalité des enseignements du master du Cnam dans ces locaux»¹¹⁶. Alors qu'il existe une forte demande professionnelle et un regain d'intérêt pour les enjeux médico-sociaux, ce master pourrait constituer un socle autour duquel consolider le rayonnement de l'ICR en matière de formation continue, tout en renforçant son positionnement territorial, ses partenariats avec les milieux sociaux et professionnels de la région Bretagne, par le développement d'une offre répondant à des besoins de formation clairement identifiés.

L'enjeu que représente la formation continue dans la stratégie de l'ICR suscite des interrogations plus générales quant aux défis posés. Elles concernent l'appui administratif et pédagogique qu'il convient de déployer pour assurer le développement de l'ICR, et la soutenabilité de son offre de formation. Elles concernent aussi sa politique en matière de coopérations, locales, régionales, nationales, qui permettront une diversification de son offre de formation, ainsi que des profils accueillis. À l'heure actuelle, l'accueil de stagiaires relevant d'un parcours de formation continue ne peut être que marginal, à l'instar d'un développement de formations en alternance, ou accessibles en contrat de professionnalisation. De même, le développement d'une mission de diplomation par la procédure de la validation des acquis de l'expérience (VAE) supposerait, au minimum, la mise en place d'un appui administratif consacré à ce type de public.

Le comité recommande à l'établissement de clarifier sa stratégie en matière de formation continue, afin de déterminer si elle peut être un moyen de diversifier les entrées financières, en sachant qu'elle nécessitera au préalable des investissements humains pour en assurer la promotion et le fonctionnement.

3 / Un catalogue d'ouvrages riche, mais une offre numérique insuffisante

La bibliothèque de l'ICR comprend environ 10 000 ouvrages et 70 revues, ce qui permet aux étudiants de disposer de ressources diversifiées. Cette offre physique de documentation est alimentée chaque année par les demandes et besoins des professeurs et notamment des directeurs de département, ainsi que des propositions des étudiants ou de la documentaliste. Néanmoins, l'ICR ne peut financièrement acquérir les ressources numériques indispensables pour ses étudiants (notamment les abonnements des éditeurs juridiques dont le coût est démesuré par rapport au budget annuel de cet Eespig¹¹⁷). Ainsi, les étudiants doivent se contenter des manuels disponibles au sein de la bibliothèque, ce qui à l'ère du développement numérique, semble largement insuffisant pour la qualité de la formation.

Par ailleurs, la bibliothèque ne dispose que de 40 places assises, ce qui impose à de nombreux étudiants de travailler dans les espaces communs de vie étudiante lors des périodes en tension et notamment lors des périodes d'examens, ce qui n'est bien sûr pas satisfaisant¹¹⁸. Pour contourner ces difficultés, l'ICR propose aux étudiants le remboursement de leur abonnement aux bibliothèques universitaires des universités Rennes 1 et

¹¹² Documents fournis en annexe du RAE «ICR — convention partenariat avec Cnam Bretagne».

¹¹³ La convention pour la licence STIM évoque notamment un accès de «publics en activité professionnelle», alors que la convention du master est moins explicite quant aux différents profils des inscrits ; elle précise que l'ICR «a la responsabilité de recruter les candidats et d'organiser la totalité des enseignements», puis qu'il perçoit «l'ensemble des droits d'inscription versés par les élèves ou leurs employeurs et qui s'élèvent à 6 500 €/an/élève».

¹¹⁴ « Cette formation n'est plus assurée par l'ICR, son référent national au Cnam ayant décidé de changer de fonctionnement [...], réouverture prévue en 2023 ». Annexe du RAE «ICR — convention partenariat avec Cnam Bretagne»

¹¹⁵ RAE p. 63.

¹¹⁶ Documents fournis en annexe du RAE «ICR — convention partenariat avec Cnam Bretagne».

¹¹⁷ Information recueillie lors des entretiens.

¹¹⁸ Informations recueillies lors des entretiens sur site et RAE p. 76.

Rennes 2. Néanmoins, cet abonnement ne donne pas accès aux ressources numériques et tous les étudiants ne prennent pas part à ce dispositif.

Le comité recommande à l'ICR de développer un partenariat avec les universités de Rennes 1 ou Rennes 2 afin de permettre à ses étudiants de consulter et d'utiliser des ressources numériques que l'institut ne peut pas se procurer. Ce partenariat permettra aux étudiants de développer leur aptitude à la recherche documentaire, essentielle dans le monde professionnel. Le comité recommande également de réfléchir à l'aménagement de salles d'études à disposition des étudiants en période d'examens, en cas de manque de place au sein de la bibliothèque.

La réussite des étudiants

1 / Un établissement de proximité proposant un accompagnement personnalisé qui porte ses fruits

a/ Un recrutement régional s'appuyant sur un travail d'orientation des lycéens

L'ICR est un établissement de proximité, comme le montre l'origine géographique des étudiants. En 2020-2021, 66 % des néo inscrits venaient de l'Ille-et-Vilaine, les 33 % restants provenant à parts égales des autres départements de la région bretonne. L'ICR fait cependant état dans son RAE de changements induits par la mise en place de Parcoursup en 2018. En effet, la plateforme a augmenté la visibilité nationale de l'établissement¹¹⁹. Il est difficile de savoir à ce stade dans quelle mesure ce facteur pourrait expliquer tout ou partie de l'augmentation des effectifs constatée en 2021-2022. Par ailleurs le bassin de recrutement ne dépasse pas la région Bretagne en 2020-2021.

L'ICR réalise un travail approfondi d'orientation dès le lycée. La stratégie suivie par l'institut, durant la campagne de recrutement de ses futurs inscrits, s'appuie en particulier sur les liens privilégiés entre l'ICR et les établissements de l'enseignement secondaire catholique en Bretagne (cf. section consacrée à la communication). De plus, le partage d'expérience des étudiants représente l'un des plus forts atouts de l'ICR pour attirer de nouveaux bacheliers. En effet, grâce à l'appartenance de l'ICR au réseau des établissements de l'enseignement catholique de l'Ille-et-Vilaine, de nombreux étudiants de l'institut interviennent au sein de leurs anciens établissements du secondaire afin de présenter leur parcours, leur formation et l'ICR¹²⁰. L'établissement propose également à environ 180 lycéens de s'immerger dans ses locaux pendant une semaine, dans différentes filières, au travers du dispositif « les cordées de la réussite »¹²¹. Ces différentes actions permettent aux lycéens de déposer leur dossier d'inscription à l'ICR en ayant une bonne connaissance de l'établissement qui contribue très certainement à leur future bonne intégration et possiblement pour une part, aux bons taux de réussite en L1, qui sont plus élevés que la moyenne nationale¹²².

L'ICR mène un accompagnement en amont des inscrits potentiels, avec « des entretiens individuels de candidature pendant lesquels les directeurs de département n'hésitent pas à signaler à l'étudiant s'il est mal orienté pour son projet »¹²³. Selon l'ICR, ce fonctionnement relève d'une procédure par laquelle l'ICR et l'étudiant « se choisissent »¹²⁴, lors de cette étape cruciale qu'est la transition entre l'enseignement secondaire et supérieur. Ce processus, en assurant un choix réfléchi de l'établissement par le futur étudiant est un gage de réussite qui explique partiellement la qualité des résultats académiques des étudiants (cf. *infra*).

Le comité estime que la motivation des étudiants recrutés et leur proximité avec l'établissement, tant géographique que du point de vue des valeurs sont des facteurs de réussite importants des étudiants de l'ICR. Néanmoins, le comité n'a pas disposé de suffisamment d'éléments pour analyser les facteurs de réussite des étudiants de l'ICR. **Le comité recommande à l'établissement de conduire des analyses pluriannuelles pour être en mesure d'identifier et donc de renforcer les facteurs de la réussite de ses étudiants (sujet traité en section suivante).**

Enfin, le comité note que l'établissement a fourni peu d'éléments au sujet d'une politique sociale menée par l'ICR qui permettrait d'œuvrer à diversifier son recrutement et qui irait par ailleurs dans le sens du renforcement du bien-être étudiant et de la réussite des étudiants par ce biais. L'établissement accueille néanmoins un taux important de boursiers du Crous (30 % en moyenne selon le RAE¹²⁵) et peut proposer un étalement des frais d'inscription et des remises sur les tarifs d'inscription, sur demande, sans que les critères n'en soient dûment clarifiés dans le cadre d'une politique d'établissement. **Le comité recommande à l'ICR de mieux définir sa politique sociale et de communiquer davantage sur celle-ci, afin de favoriser un recrutement diversifié.**

b/ Un accompagnement personnalisé, qui favorise la réussite

L'ICR met en avant sa taille humaine et son souci d'accompagner ses étudiants dans leur développement personnel et académique. Avec un taux de réussite général de 88 %¹²⁶ sur l'ensemble de l'établissement pour

¹¹⁹ RAE, p. 20. « La mise en place de Parcoursup a bouleversé le premier contact entre l'Institut et les étudiants ; [...] Parcoursup est venu décupler notre audience auprès du bassin des lycéens de France ».

¹²⁰ RAE p. 22.

¹²¹ RAE p. 22.

¹²² Annexe, taux de réussite à l'ICR

¹²³ RAE, p. 22.

¹²⁴ RAE, p. 24.

¹²⁵ RAE, p. 93.

¹²⁶ Informations fournies par l'ICR en annexes du RAE (Fichier Excel 20210630_TDB_Formations).

l'année 2020-2021, l'ICR affiche des résultats bien supérieurs aux taux nationaux, même si les taux de passage entre la première et la deuxième année sont relativement plus bas : à la fin de la première année, le taux de réussite moyen est de 77 % (allant de 63 % en droit à 91 % en AES). Les taux de réussite sont meilleurs en L2 (95 %) et en L3 (98 %). Ces indicateurs démontrent que la mission que se fixe l'établissement de « trouver l'excellence en chacun », inscrite en préambule et tout au long du RAE et omniprésente dans les documents de communication de l'établissement, se traduit dans les faits.

Les entretiens individuels proposés aux étudiants par leurs directeurs des études, déjà mis en avant lors de la précédente évaluation¹²⁷, sont une mesure à nouveau saluée par le comité : il s'agit d'une des réussites de l'ICR. Cette politique de suivi individualisé, appréciée des étudiants, est le gage d'une grande proximité entre ces derniers et les enseignants. Selon les étudiants, le suivi leur offre la possibilité de faire le point au sujet de leurs difficultés, qu'elles soient disciplinaires ou méthodologiques, mais également d'aborder des questions d'orientation. Cependant, ce qui constitue l'un des points forts de l'établissement pourrait encore être amélioré si la réalisation de ces entretiens était davantage formalisée et inscrite dans un cadre institutionnel relevant d'instances de délibération de type CFVU. **Le comité recommande à l'ICR de davantage structurer et formaliser, à partir de l'expérience collective de l'établissement, les attendus de l'accompagnement et le suivi des entretiens individuels.**

Au cours de ces entretiens, les étudiants peuvent être accompagnés dans leurs réflexions sur le choix des différents parcours qui leur sont proposés : que ce soit le parcours anglophone de la licence de droit, ou bien les trois parcours de spécialisation au sein de la licence d'histoire et science politique, ou bien encore les modalités d'obtention d'un double diplôme en licence LLCER permettant la réalisation de deux diplômes d'université¹²⁸.

Une des limites de cette politique de suivi personnalisé est que ces rendez-vous requièrent un investissement en temps considérable pour les directeurs des études. Le comité tient à souligner la très forte implication des équipes pédagogiques, qui constitue une richesse indiscutable de l'ICR. Personne ne pourrait décemment recommander de diminuer le temps passé à ces entretiens, et le comité se l'interdit formellement. **Pour ces raisons, le comité recommande de réfléchir à des pistes structurelles pour permettre aux directeurs des études de consacrer plus de temps aux développements de leurs activités de recherche.**

Après obtention de leur licence, le devenir des étudiants varie selon les filières. Les données fournies par l'établissement dans les brochures à destination des futurs étudiants sont très détaillées¹²⁹ et démontrent que la diplomation à l'ICR permet d'envisager sereinement une admission en master, que ce soit dans les établissements de l'enseignement supérieur privé ou public. Force est donc de constater que les diplômés de l'ICR, après une formation initiale très encadrée, peuvent envisager sans appréhension une poursuite d'études dans d'autres établissements en prolongement de leur parcours initial en licence. Ce constat démontre que les taux de réussite élevés ne sont en aucun cas le fait d'exigences académiques moins élevées, mais traduisent bien un encadrement de qualité et une motivation récompensés.

c/ Des dispositifs d'aide à l'orientation tout au long de la formation mais un manque actuel sur le suivi professionnel des étudiants

L'établissement propose un accompagnement personnalisé des étudiants tout au long de leur parcours au sein de l'institut. Les étudiants sont impliqués dans les actions liées à l'orientation au sein de l'ICR en partageant leur expérience auprès des lycéens et étudiants externes. Actuellement, la responsable de la communication est en charge de la vie de campus, mais également des questions d'orientation des étudiants, à temps partiel. Bien que les étudiants bénéficient de plusieurs entretiens individuels¹³⁰ avec leur directeur des études au cours desquels les questions relatives à leur orientation sont abordées, la présence d'un conseiller d'orientation à plein temps serait, du point de vue du comité, une importante plus-value. Compte tenu des ressources financières de l'établissement et de sa petite taille, **le comité recommande à l'ICR d'étudier la pertinence du développement d'un pôle commun d'orientation partagé** avec l'ensemble des établissements du campus de Ker Lann, comprenant des conseillers d'orientation, ainsi que des interlocuteurs sur les questions

¹²⁷ Rapport Hcéres 2016-2017 p.17 et RAE p.62.

¹²⁸ Informations recueillies lors des entretiens sur site et dans RAE p. 63 à 69.

¹²⁹ Ces indications figurant dans la brochure de chaque licence de l'offre de formation de l'ICR, avec pour chaque diplôme la précision « Enquête sur les 3 dernières années » : <https://www.icrennes.org/les-formations/licences/nos-licences/>.

¹³⁰ RAE p. 62.

d'entrepreneuriat ou encore d'insertion professionnelle. En attendant, un accès aux pôles d'orientation des universités Rennes 1 et Rennes 2 pourrait être envisagé pour les étudiants de l'ICR.

Pour aider les étudiants à construire leur parcours académique et à préparer leur future vie professionnelle, une des richesses de l'institut est son association des *alumni*, développée depuis 2019. Il s'agit en effet d'un réseau de professionnels qui peuvent à la fois proposer aux étudiants des lieux d'accueil pour les stages obligatoires de découverte du monde professionnel lors de leur premier cycle¹³¹, mais également animer des ateliers de rédaction de CV¹³² ou encore donner des conférences concernant leur secteur professionnel. Depuis la dernière évaluation du Hcéres, le réseau des *alumni* s'est organisé en une association unique pour l'ensemble de l'institut¹³³. Cette association a dorénavant un statut quasi institutionnel et sera dès cette année impliquée dans le suivi professionnel des anciens étudiants.

Le comité n'a pu disposer d'aucune donnée liée à l'insertion professionnelle des étudiants. Le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants est resté jusqu'à présent insuffisant et disparate, réalisé par formation et sans moyens réels. Un suivi satisfaisant nécessiterait de dépasser les années suivant immédiatement la licence, niveau sur lequel l'ICR est majoritairement positionné, pour un suivi du devenir des étudiants à plus long terme. L'ICR a jusqu'à présent davantage raisonné en termes de suivi de la poursuite d'études, après la licence, que de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants. Au cours des trois dernières années, la poursuite de ses étudiants en deuxième ou troisième cycles d'études supérieures était de 90 %, selon les informations fournies par l'établissement dans son RAE¹³⁴. Le rapport d'évaluation des formations de l'ICR en 2021¹³⁵ notait une poursuite d'études « conforme aux débouchés affichés ».

Le comité recommande en particulier à l'ICR de consolider la dimension institutionnelle de l'association des *alumni* et de l'accompagner dans son développement au bénéfice du devenir des étudiants de l'institut.

2 / Une vie étudiante et un tissu associatif développés, mais isolés

L'ICR est situé dans le campus de Ker Lann, qui est doté de nombreux services tels que des hébergements étudiants, une offre de restauration du Crous ou encore des espaces communs. L'accessibilité de ce campus est cependant beaucoup plus complexe que pour les autres campus universitaires rennais. En effet, le déplacement ferroviaire (TER) ou le recours à la voiture sont les solutions les plus pratiques¹³⁶. Le transport vers les autres campus, et en particulier l'accès des étudiants aux bibliothèques universitaires des universités Rennes 1 et Rennes 2 n'en est pas facilité. Ce point complique le problème déjà évoqué de l'accessibilité pour les étudiants à une plus large documentation, mais également à des espaces de travail spécifiques en période d'examen¹³⁷. La question du transport dépasse assurément les prérogatives de l'ICR et ne saurait être abordée qu'en relation avec les collectivités. L'isolement du campus de Ker Lann des autres sites universitaires constitue sans doute la plus grosse difficulté de la vie étudiante de l'ICR. Les étudiants du site expriment un sentiment d'exclusion par rapport à la vie universitaire de Rennes¹³⁸, qui trouve certainement sa cause principale dans cette localisation. Une association du campus appelée Joker regroupe plusieurs associations et anime la vie étudiante du campus en proposant des entraînements sportifs ou bien des activités de cohésion entre les étudiants. Néanmoins, les étudiants ne se sentent pas assez intégrés aux discussions entre les établissements de l'enseignement supérieur auquel l'ICR n'est pas convié¹³⁹. **Le comité recommande aux associations de se rapprocher de réseaux d'associations rennaises** afin d'y faire valoir leurs préoccupations et de permettre le déploiement des associations en dehors du cadre de l'institut pour que ses étudiants puissent participer à la vie étudiante rennaise.

Malgré cela, la vie étudiante de l'ICR semble être de qualité. En effet, il existe des espaces communs pour étudier, se restaurer ou réaliser diverses activités. Les entretiens ont révélé un fort sentiment d'appartenance et d'attachement des étudiants à l'établissement. Ils disent s'y épanouir et apprécient la qualité de

¹³¹ RAE p. 29.

¹³² Curriculum vitae.

¹³³ Informations recueillies lors des entretiens sur site et RAE p. 29.

¹³⁴ RAE, p. 85. Néanmoins le comité n'a pas disposé de données plus précises et détaillées concernant la poursuite d'études.

¹³⁵ Hcéres, Rapport d'évaluation – Licence, Institut catholique de Rennes – ICR, bilan des formations de l'ICR, publié le 27/05/2021.

¹³⁶ RAE p. 89.

¹³⁷ Informations recueillies lors des entretiens sur site et RAE p. 77.

¹³⁸ Entretiens lors de la visite.

¹³⁹ Informations recueillies lors des entretiens sur site

l'encadrement qui leur est proposé¹⁴⁰. Les étudiants sont aussi bien informés de la vie de leur campus, notamment grâce aux nombreux espaces d'affichage dans les locaux.

Le tissu associatif s'est par ailleurs grandement développé depuis la dernière évaluation du Hcéres. En effet, une association d'éloquence, un projet de tutorat ou encore un bureau des arts s'ajoutent désormais au bureau des étudiants (BDE), à l'association d'aumônerie, au bureau des sports, à l'association des *alumni* et aux représentants des étudiants¹⁴¹. Hormis le BDE, aucune association ne dispose cependant d'un local pour entreposer son matériel et se réunir. **Le comité recommande de réfléchir à identifier un local partagé, qui permettrait à ces associations de se développer et d'améliorer leurs services rendus aux étudiants.**

L'institut semble avoir à cœur de développer le tissu associatif et accorde ponctuellement des moyens financiers à certaines associations, mais sans processus formalisé. **Le comité recommande de considérer la constitution d'un processus d'appel à projets ou de demande de subvention** afin de permettre à l'ensemble des associations de bénéficier de cette aide financière selon des conditions transparentes, et de professionnaliser les associations en matière de gestion budgétaire. Sur le plan matériel, il ressort des entretiens que l'administration accompagne beaucoup les associations et favorise leur développement¹⁴². Cependant, les associations rencontrées reconnaissent que leurs équipes manquent de formation quant aux différentes prérogatives associatives que requiert un mandat de trésorier ou de secrétaire et qu'elles ne sont pas préparées à la gestion de projets. L'appel aux anciens membres des associations pour les former est souvent la seule solution, et la viabilité des associations dépend grandement de cette transmission des compétences.

Le comité encourage l'ICR à accompagner les associations en leur proposant des formations qui aideront leurs membres à acquérir des compétences utiles pour leur vie professionnelle future et qui structureront le tissu associatif et sa capacité à accompagner les étudiants de l'ICR dans leur quotidien.

Enfin, aucun dispositif de lutte contre les violences sexistes et sexuelles et contre toutes les formes de discrimination n'a été présenté, ni dans le RAE ni lors de la visite. **Le comité recommande à l'ICR d'agir à ce sujet le plus rapidement possible.**

3 / Une participation des étudiants à la gouvernance à améliorer

Le conseil de l'école (décrit précédemment) est la seule instance de l'institut au sein de laquelle les étudiants ont un siège et une représentativité. Néanmoins, ce conseil ne s'est réuni que trois fois depuis sa création en 2017 : il a eu une fréquence de réunion d'une fois tous les deux ans depuis sa mise en place¹⁴³. Si la petite taille de l'établissement peut favoriser la transmission d'alertes des étudiants, relatives à des difficultés rencontrées voire des incidents, et que les nombreux entretiens individuels proposés rapprochent les équipes pédagogiques du quotidien de leurs étudiants, il convient de noter que ces derniers n'ont aucune voix délibérative dans la vie institutionnelle de l'établissement. En effet, les étudiants ne sont pas représentés au CA, qui est par ailleurs l'instance au sein de laquelle l'ensemble des décisions touchant la vie de l'établissement sont prises.

Les étudiants semblent avoir une connaissance très imparfaite du fonctionnement de l'enseignement supérieur français et des problématiques académiques, et ils sont de fait relativement démunis pour identifier les interlocuteurs qu'ils pourraient solliciter et les mécanismes qu'ils pourraient activer pour améliorer leurs conditions de vie et d'étude.

La participation estudiantine à la gouvernance est primordiale pour le bien de l'institut, comme pour celui de ses usagers. Pour cette raison, **le comité recommande à l'ICR d'assurer une représentativité de ses étudiants au sein des conseils décisionnaires et notamment au conseil d'administration.**

¹⁴⁰ Informations recueillies lors des entretiens sur site

¹⁴¹ RAE p. 86-87.

¹⁴² Informations recueillies lors des entretiens sur site.

¹⁴³ RAE p. 29.

Les politiques européenne et internationale

1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et de formation : des intentions inabouties

Dans son RAE, l'ICR fait de la politique d'internationalisation un enjeu crucial de ses axes stratégiques et rappelle qu'il s'était fixé quatre cibles d'indicateurs en la matière pour la période 2016-2020 :

- développer le nombre de stages à l'étranger pour atteindre le chiffre de 20 par an ;
- concrétiser son affiliation au réseau mondial des universités lassaliennes ;
- concrétiser son affiliation à l'ICUSTA ;
- signer une convention Erasmus en vue d'échanges bilatéraux d'étudiants, avec un transfert de crédits obtenus dans l'université partenaire¹⁴⁴.

Concernant le premier indicateur, le RAE ne livre pas de données précises pour permettre de constater une évolution. Le sujet de la mobilité étudiante est abordé de manière spécifique en section suivante. Pour les autres indicateurs de ce domaine, les données sont certes plus claires, mais témoignent de l'écart important entre l'objectif déclaré et le peu de chemin parcouru au cours du contrat écoulé. Si l'ICR est membre de l'ICUSTA depuis 2018, l'affiliation n'a pas permis, à ce jour, une politique d'échanges d'étudiants « sur le modèle d'un Erasmus d'établissements d'enseignements supérieurs privés »¹⁴⁵. Rien ne permet de savoir si les négociations avec le réseau mondial des universités lassaliennes¹⁴⁶ ont avancé au-delà de la déclaration d'intention qui figure dans le RAE. De même, il n'est pas précisé si les projets d'échanges avec l'université de Canterbury Christ Church (Royaume-Uni) ou l'université d'Avila (Espagne) ont pu avancer au-delà de « contacts [...] initiés en 2019 »¹⁴⁷.

Lors des échanges du comité avec la direction de l'ICR, les difficultés dues à la pandémie ont été invoquées, ainsi que les incertitudes dues au Brexit, s'agissant des relations avec des universités britanniques. Cependant cette difficulté conjoncturelle ne peut masquer que l'enjeu essentiel de l'ouverture internationale reste entier pour un établissement de taille modeste, centré sur la formation initiale en licence. Dans les faits, l'ICR fait de l'internationalisation un jalon important du développement de sa licence de droit, comme en témoigne l'ouverture en septembre 2019 d'un parcours anglophone sélectif, pour former les étudiants aux droits français et anglo-saxons afin de « mieux [les] préparer à intégrer des masters spécialisés dans ces deux conceptions du droit »¹⁴⁸. Pour trois de ses licences (LLCER-anglais, Histoire, lettres), les poursuites d'études à l'étranger sont respectivement de 12,5 %, 8 % et 7,5 %¹⁴⁹.

En dehors du cas de la licence de droit où la maîtrise de l'anglais est un prérequis indispensable pour aborder la discipline enseignée sous un aspect transfrontalier, **le comité regrette qu'une politique générale de maîtrise d'une langue vivante étrangère ne soit pas plus formalisée dans les orientations stratégiques de l'ICR dans les autres filières de formation.**

Cependant, le cœur du projet de l'ICR n'est pas l'internationalisation, mais une formation généraliste de proximité centrée sur l'accompagnement personnalisé. Dans un contexte où les ressources humaines et financières sont très contraintes, tout investissement allant dans le sens d'une internationalisation sera certainement un manque à gagner pour la réalisation d'autres objectifs. Il s'agit donc d'un sujet à la fois stratégique et complexe à appréhender. **Le comité recommande à l'ICR d'explorer les différentes pistes de réflexion et les paramètres qui permettront à l'établissement de définir sa politique internationale (investissements nécessaires, retours attendus, visibilité de l'institut, intérêt des partenariats pour les étudiants, etc.)**

Concernant la politique d'internationalisation de la recherche, le constat rejoint les observations faites sur la politique de recherche dans son ensemble : si des intentions ont été formulées, elles n'ont pas été concrétisées au cours du dernier contrat. Le conseil scientifique de l'ICR, créé en 2016, est composé de six membres, nommés par le CA. Bien que deux de ses membres soient des professeurs dans des universités étrangères (le titulaire d'une chaire de sociologie des religions en Italie [Trente] et le titulaire d'une chaire en histoire contemporaine

¹⁴⁴ RAE p. 25.

¹⁴⁵ RAE p. 26.

¹⁴⁶ RAE p. 25.

¹⁴⁷ RAE p. 35.

¹⁴⁸ RAE p. 65.

¹⁴⁹ https://www.icrennes.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_ICR-AnglaisDRI_web.pdf.

en Pologne [Cracovie]), les entretiens lors de la visite ont révélé que la politique d'internationalisation de la recherche est encore à ce jour à l'état d'intention.

Le comité fait finalement le constat d'un décalage important entre les objectifs annoncés et les réalisations effectives. **Il recommande à l'ICR de formaliser des objectifs opérationnels en matière d'internationalisation de la recherche et de la formation certes ambitieux, mais réalistes au regard des capacités de l'établissement à les mettre en œuvre.**

En dehors du conseil scientifique, la politique d'internationalisation de l'ICR devrait également être discutée par une instance représentative, de type CFVU, qui en l'état actuel fait défaut.

2 / Une politique de mobilité étudiante internationale freinée par la crise sanitaire, mais aussi par des difficultés durables

L'ICR a, depuis plus d'une décennie, nourri de réelles ambitions concernant la mobilité internationale des étudiants. Des démarches ont été entreprises pour bénéficier de l'agrément Erasmus¹⁵⁰, mais sans succès. Le comité aurait attendu d'un établissement proposant des parcours en langue étrangère ou des enseignements en lien avec l'international, une politique internationale davantage mise en action. Le portage politique de ce sujet devait être assuré par le directeur des études, mais le directeur de l'ICR en assure la charge depuis deux ans¹⁵¹. Il est évident que les impératifs de la fonction d'un directeur ne lui permettent pas de développer cet axe avec l'implication nécessaire. **Le comité recommande donc de désigner rapidement un chargé de mission pour les relations internationales, qui pourra à la fois suivre les dossiers, instruire les projets et conseiller l'équipe de direction sur ses orientations politiques.**

Avant la crise sanitaire, l'ICR n'était pas parvenu à se doter d'une visibilité effective sur le plan international, au sein de la communauté de l'enseignement supérieur. En effet, aucun programme d'échange international, en recherche ou en formation, n'avait abouti. Des démarches avaient certes été entreprises, dès 2018, pour intégrer l'ICUSTA, présenté comme un réseau Erasmus catholique¹⁵². Là aussi, la crise sanitaire de 2020 a suspendu la dynamique des projets de l'ICR. Les conventions d'échanges qui devaient être signées n'ont pas pu l'être, l'ICR se retrouve donc aujourd'hui au *statu quo ante*. Si le paramètre regardé est celui des stages effectués à l'étranger, alors l'ICR a connu une régression, en termes de mobilité étudiante, car la crise sanitaire a ramené ce chiffre à zéro¹⁵³.

Malmené par les circonstances sanitaires et entravé par le manque d'un appui administratif spécifique, l'enjeu de l'internationalisation, notamment pour la mobilité étudiante, est pour l'ICR l'un des axes où la stratégie devra être entièrement rebâtie. En effet, la mobilité étudiante est hautement plébiscitée par les étudiants¹⁵⁴. L'adhésion à l'ICUSTA en 2018 et la négociation amorcée avec des universités européennes représentent une étape, encore embryonnaire, d'une politique que l'équipe de direction a affichée comme une intention au cours du contrat.

Or, si la mobilité internationale est une chance, elle représente aussi un coût financier significatif pour un étudiant en mobilité sortante (*cf. infra*). Il est donc nécessaire de pouvoir proposer des localisations peu onéreuses ou à coût maîtrisé, en termes de transport et de logement, afin que tout type de profil d'étudiant puisse en bénéficier. À cet égard, l'ICR se dit prêt à s'engager à ce que ses étudiants ayant le plus de difficultés puissent être aidés, en prenant sur le budget de l'aide au paiement des frais scolaires¹⁵⁵. La logique qui sous-tend les accords Erasmus repose sur un équilibre entre le flux « entrant » et « sortant », dans le cadre d'échanges bilatéraux entre établissements partenaires. L'accueil des étudiants entrants nécessite donc des aménagements dans l'organisation et la présentation de l'offre de formation de l'ICR, ce qui n'a pas été constaté par le comité¹⁵⁶. Par ailleurs, la dynamique d'échanges internationaux qu'amorce l'ICR¹⁵⁷ implique que les étudiants entrants bénéficient d'un accompagnement particulier assuré par des personnes référentes qui s'y consacrent.

¹⁵⁰ Rapport d'évaluation de l'ICR, publié par le HCERES le 5/03/2018, p. 20.

¹⁵¹ Informations recueillies lors des entretiens sur site.

¹⁵² RAE p. 27.

¹⁵³ RAE p. 26.

¹⁵⁴ Informations recueillies lors des entretiens sur site.

¹⁵⁵ Informations recueillies lors des entretiens sur site.

¹⁵⁶ <https://www.icrennes.org/les-formations/licences/nos-licences/>.

¹⁵⁷ Informations recueillies lors des entretiens sur site.

Ces constats confirment que le recrutement d'une personne spécifiquement chargée des relations internationales et des mobilités étudiantes est une nécessité pour que l'ICR puisse mettre en œuvre une véritable politique internationale. Or, les ressources administratives actuelles de l'ICR ne permettent pas à l'établissement d'amorcer une politique effective en matière d'internationalisation, assortie d'objectifs fixés et d'indicateurs pluriannuels permettant de suivre son évolution.

Dans l'immédiat, le comité recommande à l'établissement de s'appuyer davantage sur le réseau des anciens de l'ICR, à travers notamment son association des *alumni*, qui s'est grandement développée depuis quelques années pour redynamiser les dispositifs de stages à l'étranger (en développant le réseau de l'ICR au bénéfice des étudiants).

Conclusion

L'ICR est un établissement universitaire privé de petite taille, qui propose une offre de formation resserrée autour de cinq mentions de licence dans le domaine du droit, de la gestion, des langues, des lettres et de l'histoire, qui accueillent 93 % de ses étudiants, et une mention de master dans le domaine du droit et de la gestion de la santé.

Son équipe de personnels permanents est réduite à 19 personnes, qui assurent à elles seules toutes les fonctions et responsabilités administratives, techniques ou pédagogiques. Ces personnels permanents forment une équipe très soudée, très soucieuse individuellement et collectivement de la qualité de la formation et de l'accueil réservé aux étudiants. La grande majorité des enseignements est assurée par des intervenants extérieurs, qui eux aussi partagent les valeurs de l'établissement et participent non seulement à la cohérence de l'ensemble, mais également au sentiment de bien-être des étudiants qui, comme les enseignants, s'identifient fortement à leur établissement.

Le mot d'ordre général « trouver l'excellence en chacun » se traduit concrètement par un accompagnement personnalisé des étudiants tout au long de leur scolarité. La qualité de l'encadrement et l'implication de tous les acteurs justifient les très bons taux de réussite présentés par l'ICR.

Cette première approche conclusive décrit un établissement où les matières enseignées sont typiquement universitaires, mais où l'ambiance de travail assure une continuité très forte avec des établissements de l'enseignement secondaire, tant par la taille de l'institut que par la proximité qui relie à tous niveaux les étudiants et les équipes d'encadrement. L'activité de l'ICR est donc spécifiquement orientée vers la réussite de la transition entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur. Néanmoins, ce qui participe indéniablement au confort de vie des étudiants est aussi une limite très forte de l'établissement.

À tous niveaux, qu'il s'agisse de la gestion administrative et financière, de la gestion prévisionnelle des services, des réflexions au sujet des contenus ou des pratiques pédagogiques, si la motivation est omniprésente, l'absence de formalisation l'est tout autant. Ce constat se fonde avant tout sur l'absence d'une stratégie d'établissement qui elle-même découle d'une gouvernance inadaptée, avec à sa tête un conseil d'administration qui s'apparente plus dans son fonctionnement à celui d'un comité de gestion de l'enseignement scolaire privé qu'à celui d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. L'équipe de direction, en charge des affaires courantes de l'établissement est donc, dans son activité quotidienne, sans véritable directive stratégique et n'est pas légitime pour en instaurer une.

Dans ces conditions, il est extrêmement difficile d'envisager comment l'établissement pourrait évoluer, alors qu'il est pour lui indispensable de le faire. En effet, si l'ICR est au quotidien un collège universitaire, la dimension de la recherche est intrinsèquement absente, et l'institut ne pourra se développer sur ce point que par des partenariats forts avec d'autres établissements. Ces partenariats ne pourront être noués que si l'ICR s'y implique, fort d'une identité et d'une stratégie affirmées, qui sont donc à construire de façon urgente et essentielle. Il en est de même pour les partenariats régionaux, nationaux et internationaux qui permettraient de développer l'offre de formation et les échanges. C'est bien évidemment à ce prix que l'ICR pourra séquentiellement augmenter le nombre de ses inscrits, améliorer son exercice financier, envisager d'autres investissements pour assurer son développement dans d'autres directions, et satisfaire aux standards d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Dans cette optique, l'affirmation d'une stratégie claire déclinée en objectifs opérationnels est essentielle. Il est vrai que pour ce qui est du dernier contrat, la priorité absolue était de lever la menace financière qui pesait sur l'établissement. Ce problème étant maintenant résolu, l'élément fondateur de la transformation de l'ICR pour construire son futur passera inévitablement par une refonte de sa gouvernance. Celle-ci devra s'emparer des enjeux essentiels qui permettront de développer les valeurs et l'identité de l'ICR et de lui faire enfin prendre toute sa place dans l'enseignement supérieur régional.

1 / Les points forts

- Un sentiment d'appartenance très fort des personnels et des étudiants à leur établissement.
- Une forte implication des équipes, administrative et enseignante, autour d'une valeur partagée, le suivi personnalisé de l'étudiant.
- La levée de l'hypothèque financière qui menaçait la survie de l'établissement et qui maintenant lui redonne la possibilité de penser son futur.
- Le bien-être étudiant au sein d'un campus aéré avec des espaces verts, dans un bâtiment neuf et bien conçu, garantissant une vie étudiante de qualité, bien qu'excentré par rapport aux principaux foyers de la vie universitaire rennaise.
- Une offre de formation variée et cohérente eu égard à la taille de l'établissement.
- Une association des *alumni* dynamique au sujet de l'insertion professionnelle et du suivi des projets professionnels des étudiants, et agissant en proximité avec l'équipe pédagogique.

2 / Les points faibles

- Un modèle de gouvernance inadapté à l'enseignement supérieur et aux évolutions futures nécessaires au développement de l'ICR, et une absence remarquable de processus formalisés à tous les niveaux de la vie institutionnelle.
- Une absence de stratégie définie, déclinée en objectifs opérationnels.
- Une situation financière qui, bien qu'assainie, demeure fragile.
- Des instances de dialogue social inexistantes.
- Des outils de pilotage très limités.
- Un manque de partenaires institutionnels.
- Une recherche quasi inexistante.
- Des relations internationales en devenir.
- Des ressources documentaires insuffisantes.

3 / Les recommandations

- Repenser entièrement la gouvernance de l'ICR, notamment par une refonte de ses statuts, pour que le conseil d'administration puisse exercer ses prérogatives en associant les personnels et les étudiants de l'institut.
- Affirmer, formaliser et mettre en œuvre la stratégie de l'établissement par des objectifs opérationnels pluriannuels.
- Élaborer et mettre en œuvre un schéma directeur de la formation, qui aborde en particulier les enjeux essentiels de l'approche par compétences et de la pédagogie universitaire, en s'appuyant sur la mise en place d'une instance délibérative impliquant les enseignants, le personnel administratif et les étudiants.
- Formaliser les processus de toutes les fonctions administratives et pédagogiques.
- Mettre en place une politique en matière de recherche, prérequis indispensable pour envisager une extension de l'offre de formation en master.
- Sortir l'établissement de son isolement, notamment en l'impliquant dans des partenariats, locaux, régionaux, nationaux et internationaux, qui l'aident à développer ses missions d'enseignement supérieur et de recherche.

Liste des sigles

A

AEFLib	Association européenne des facultés libres
AES	Administration économique et sociale
AILDB	Association immobilière Louis de Broglie

B

BDE	Bureau des étudiants
-----	----------------------

C

CA	Conseil d'administration
CFVU	Conseil de la formation et de la vie universitaire
Codiec	Comité diocésain de l'enseignement catholique
CoDir	Comité de direction
ComUE	Communauté d'universités et d'établissements
CoSer	Comité des services
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSE	

D

DG	Directeur général
----	-------------------

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ENT	Environnement numérique de travail
ESR	Enseignement supérieur et la recherche
ETP	Équivalent temps plein

H

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

I

ICR	Institut catholique de Rennes
ICUSTA	Conseil international des universités de Saint-Thomas-d'Aquin

K

k	Mille (unité)
---	---------------

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LLCER	Langue, littératures, civilisations étrangères et régionales

M

M	Million (unité)
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{re} année, 2 ^e année
Md	Milliard (unité)
Mesr	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

P

PGI Proiciel de gestion intégré

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RH Ressources humaines

S

SG Secrétaire général

U

UBL ComUE Université Bretagne Loire

UNFL Union des nouvelles facultés libres

Observations du directeur



Institut
Catholique
de Rennes

Trouver l'excellence en chacun

s

HCERES - Rapport d'évaluation

Observations du Directeur de l'Institut Catholique de Rennes.

Nous accusons réception du rapport définitif établi par le Comité au terme de l'évaluation de l'Institut Catholique de Rennes par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Nous prenons acte des préconisations qui y sont formulées dont nous tiendrons le plus grand compte. Le rapport nous semble conforme aux échanges qui ont eu lieu pendant la visite du Comité, ainsi que fidèle aux remarques apportées lors de l'entretien de clôture.

Nous remercions le Comité d'avoir bien voulu relever combien le positionnement de l'Institut était clair¹, caractérisé par des valeurs revendiquées, consistant, en premier lieu, par un suivi des étudiants se traduisant par leur réussite². Le Comité a, de surcroît, rappelé combien les membres de l'équipe étaient soudés³, tout entièrement engagés à la qualité de la formation dispensée, soucieux du bien-être des étudiants. Tout autant que ceux-ci ont été progressivement mieux associés à la vie institutionnelle de l'Institut, conformément aux préconisations de HCERES en 2018⁴.

Cependant, le Comité a semblé regretter que des préconisations du rapport produit en 2018 n'aient pu être concrétisées⁵. A l'évidence, nombre n'ont pu l'être, ce dont nous sommes parfaitement conscients.

Aussi, nous tenons à produire deux réponses d'ensemble, qui permettront, de notre point de vue, d'éclairer la compréhension du présent document.

2018

En mars 2018, le HCERES avait effectué, dans son rapport, à titre principal, une recommandation portant sur la situation financière délicate de l'ICR, assise sur un modèle économique structurellement déséquilibré par sa politique immobilière. Le Comité avait alors, à juste titre, estimé que cette fragilité rendait difficile non seulement la soutenabilité des engagements de

¹ Rapport d'évaluation de l'ICR, Septembre 2022, p.5.

² Ibid, p.21.

³ Ibid, p.28.

⁴ Ibid, p.24.

⁵ Ibid, p.4.



l'Institut, mais l'empêchait de mener à bien ses missions, et a fortiori, d'envisager des projets. Aussi, toutes les autres recommandations formulées alors, étaient subordonnées à la condition essentielle de recouvrer une santé économique.

Dans ces conditions, il a donc été engagé le redressement des comptes de l'ICR, avec le concours décisif de tous, respectivement dans leur rôle. Toutes les ressources ont servi prioritairement, à la réalisation de cet objectif.

Ajoutons que, sur cette période de quatre ans, la crise sanitaire est apparue un mois seulement après la signature du contrat avec le ministère. Ce contrat matérialisait, naturellement, les engagements de l'ICR, sur la base des préconisations du précédent rapport du HCERES.

Cette crise a pleinement mobilisé l'équipe, dont l'effectif permanent se situait autour de 18 « équivalents temps plein », et fortement sollicité notre structure. L'essentiel des forces a dès lors été consacré à la continuité pédagogique à distance, au maintien de l'accompagnement individuel des étudiants et du contrôle continu, à la tenue, dès qu'il a été possible, des examens « en présentiel ».

Cependant que, nous avons poursuivi, bien sûr, la rationalisation financière de l'Institut, alors que son quotidien se complexifiait. La santé recouvrée de l'ICR, constituée, outre qu'elle était indispensable, une réponse concrète à la préconisation majeure du précédent rapport, à laquelle toutes les autres étaient suspendues.

2022

Dans son rapport de septembre 2022, le Comité juge que la santé financière s'est améliorée, en l'expliquant notamment par un changement de la politique immobilière de l'ICR. Cette situation financière demeurerait, néanmoins, fragile.

L'analyse du Comité se fonde sur les documents disponibles au moment de l'établissement du rapport d'auto-évaluation rendu en novembre 2021. Il s'agissait en l'occurrence des comptes de l'exercice 2019-2020, clos et certifié.

Dans l'attente de l'établissement des comptes de l'exercice 2020-2021, entérinant le transfert de propriété du bâtiment et de la dette afférente, il avait été proposé une simulation, par notre expert-comptable, du dernier exercice clos disponible, intégrant cette hypothèse de cette opération de Bilan, ainsi que l'impact sur le compte de résultat. Les comptes 2020-2021, certifiés et approuvés lors de l'assemblée générale du 31 Aout 2022, matérialisent cette opération, et en confirmant l'impact financier, conformément à l'exercice de la simulation.

Au demeurant, il convient d'ajouter que l'amélioration de la situation économique ne saurait se résumer au seul changement de politique immobilière. Elle tient certainement à une maîtrise



Institut
Catholique
de Rennes

Trouver l'excellence en chacun

rigoureuse et continue de la gestion de l'Institut, facilitée parallèlement, par une croissance continue de ses effectifs.

L'exercice 2021-2022, terminé le 31 Août 2022, avait enregistré un recrutement d'étudiants significativement supérieur. Les comptes en cours d'établissement se traduiront par un excédent, compte tenu d'un loyer payé, de nouveaux recrutements de personnel effectués. Le budget 2022-2023, en cours d'élaboration, permet d'ailleurs d'envisager, sur la base des effectifs de la rentrée, un excédent supérieur.

Conclusion

En substance, ces décisions de sauvegarde, en surplus de l'amélioration progressive de ses comptes de gestion sur chaque année de la période, par une rationalisation de son modèle, l'augmentation des ressources propres nous permettent de nous consacrer à un second volet de la transformation de l'ICR, conformément aux recommandations générales du Comité renouvelées en 2022.

Bruz, le 03/10/2022
M. Olivier DUPOURQUE
Directeur



Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation¹⁵⁸ était présidé par **M. François Gauer**, Professeur des universités en biologie animale à l'Université de Strasbourg ; vice-président Politique numérique et démarche qualité de l'Université de Strasbourg.

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Cornelius Crowley**, anciennement Professeur à l'Université Paris Nanterre (UPN) et notamment directeur de l'UFR Études anglo-américaine à l'UPN (2002-2007) puis vice-président de la commission des études et de la vie étudiante (2008-2012) ; directeur d'une équipe d'accueil, le CREA — Centre de recherche anglophone (2012-2016) ;
- **M. Emmanuel Ranc**, directeur général des services adjoint de l'Université de Bourgogne ;
- **Mme Lou-Ann Roux**, étudiante de l'université Lyon 3 au niveau master ; élue étudiante au CA de l'Université Clermont Auvergne (2018-2020), trésorière adjointe en charge des parcours d'accompagnement personnalisé Associations Représentatives des Étudiants en sciences Sociales (ARES).
- **M. Philippe Vuillerme**, anciennement directeur général de PME-PMI : 2007-2019 conseils de dirigeants ; 2002-2006 : directeur délégué général d'APM ; 1999-2001 : directeur général du groupe SAMES ; 1996-1999 directeur général Europe d'Avery Dennison.

M. Jacques Moret, conseiller scientifique, et **Mme Camille Duran**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

¹⁵⁸ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

**Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr**

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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

