



Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**  
VAGUE D

Rapport publié le 20/09/2024

Au nom du comité d'experts :

Marine Le Gall-Ely, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

# Avis du comité

## 1/ Forces principales

- Depuis la fusion en 2019 avec l'École de la chambre syndicale de la couture parisienne, **l'Institut Français de la Mode bénéficie d'un positionnement unique** dans ce domaine, en combinant, de manière originale, dans ses activités de formation et de recherche, la création, le management et le savoir-faire. Ayant reçu depuis sa création le soutien du ministère de l'Industrie et, au travers du label EESPIG, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'IFM s'inscrit dans **un environnement local très favorable**, dans la mesure où Paris est toujours considérée comme capitale de la mode. Cet ancrage local très fort se traduit aussi par des relations étroites et nombreuses avec les acteurs socio-économiques du domaine, notamment au travers de chaires d'enseignement et de recherche portées par de grandes marques. De la même manière, l'IFM a su s'associer avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche présents sur le territoire au sein du Campus d'excellence Manufacture des Gobelins Mode Métiers d'Art Design pour la formation ou encore avec la COMUE HESAM pour la recherche, ce qui lui a donné la possibilité de contribuer au portage d'initiatives d'excellence. Cet environnement favorable lui a permis de déployer son projet stratégique visant à allier l'excellence académique et la pertinence professionnelle.
- **L'IFM délivre des enseignements**, depuis le secondaire jusqu'au supérieur, **en cohérence avec les besoins d'emploi dans son domaine**, au niveau local comme au niveau national et international. Il recrute des étudiants attirés autant par le domaine de compétences choisi que par les possibilités offertes par Paris (55 % d'étudiants internationaux) et dispose d'un corps enseignant qui comprend à la fois des professionnels du secteur de la mode et des enseignants-chercheurs publiant dont le nombre est en progression. Le comité salue ce positionnement unique décliné en une stratégie institutionnelle cohérente, soutenue par toutes les parties prenantes et dont certains indicateurs de performance, comme le niveau d'insertion professionnelle des diplômés, révèlent la pertinence.
- **Le fort sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants à l'établissement**, un fonctionnement des instances constructif, une équipe de direction très présente, soutenue par des équipes impliquées ont permis, avec une forte agilité, l'installation dans de nouveaux locaux, puis la stabilisation du fonctionnement de l'IFM, par sa maîtrise budgétaire. Le comité apprécie ainsi **l'atteinte, voire le dépassement des objectifs fixés dans le contrat d'établissement**. Ils constituent des éléments très positifs qui créent des conditions favorables pour engager avec dynamisme l'IFM dans la voie d'une plus forte structuration et d'une internationalisation plus marquée de ses activités.

## 2/ Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Dans ses évolutions récentes, **l'IFM a privilégié l'agilité, mais ce fonctionnement atteint aujourd'hui ses limites**. Le manque de structuration, pourtant nécessaire à l'exercice de ses missions et l'absence de certaines fonctions majeures, comme la fonction ressources humaines, le contrôle de gestion et le suivi de la qualité, représentent un risque important pour son développement. Ce manque de structuration concerne aussi des missions majeures de l'établissement, la formation et la recherche.
  - En effet, **l'offre de formation souffre d'un manque de mise en cohérence** relatif aux règlements des études, des jurys et des examens, ce qui limite notamment la transversalité des filières, pourtant si importante pour l'IFM. Par ailleurs, au regard des besoins du secteur professionnel, les procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de validation des acquis pédagogiques (VAP) sont peu visibles.
  - Au niveau de **la recherche** ensuite, par son lien très fort avec le secteur des marques, l'IFM a structuré ses activités en réponse aux besoins de ses partenaires socio-économiques. Un tel choix peut constituer un frein **pour l'IFM en limitant sa visibilité d'établissement de recherche ayant l'initiative de ses recrutements, de sa stratégie en matière de formation doctorale, mais aussi de valorisation**.
- Par ailleurs, si l'IFM met en avant dans sa communication, la vitrine que représente son campus au cœur d'une cité mondialement connue, il n'a pas encore réussi à mettre en œuvre une véritable politique de

la vie étudiante qui permette d'intégrer ses usagers aux prises de décisions et leur offre des services au bénéfice de leur qualité de vie et d'étude.

### 3/ Recommandations principales

- **Formaliser les processus de gestion** en dimensionnant les équipes support de façon adaptée et sans pour autant perdre en agilité. Dans cet objectif, le comité recommande notamment d'installer une fonction RH dans toutes ses dimensions, ainsi qu'une fonction contrôle de gestion et qualité.
- **Renforcer la structuration d'une politique de recherche propre à l'IFM, qui répondrait à son positionnement d'envergure internationale.** Pour ce faire, le comité suggère à l'établissement d'identifier des axes thématiques de recherche prioritaires en cohérence avec son positionnement et d'établir des modalités de gestion des fonds de recherche, ainsi qu'une stratégie pour accéder à des fonds publics, au-delà du recours à des chaires.
- **Renforcer la transversalité entre les filières de formation** (création, management et savoir-faire) **et la professionnalisation des formations** en concevant des dispositifs de VAE, VAP, de formations courtes, ou par alternance au-delà de l'axe savoir-faire.
- **Engager une politique de qualité de vie étudiante** en associant les étudiants aux instances de gouvernance et en leur proposant des services d'accès au logement, à la restauration, au sport et à la culture, par exemple au travers de partenariats avec d'autres établissements.

**Dans le cadre du label EESPIG obtenu par l'IFM, 11 objectifs ont été définis pour la période 2021-2024 dans 5 domaines : 1) la politique de site ; 2) l'encadrement pédagogique et la recherche ; 3) l'ouverture sociale ; 4) le développement à l'international ; 5) l'autonomie financière.**

**Comme ce sera montré tout au long de ce rapport, l'IFM a tenu ses engagements et a atteint une grande partie de ses objectifs. Le comité tient à souligner le dynamisme et l'attractivité de l'établissement qui bénéficie d'un positionnement unique, décliné en une stratégie institutionnelle cohérente soutenue par toutes les parties prenantes.**

# Présentation de l'établissement

## 1/ Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création** : 1<sup>er</sup> juillet 2019 ; issu du regroupement de l'IFM (créée en 1986) et de l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne (fondée en 1927) ;
- **Regroupement** : membre affilié de la communauté d'universités et établissements HESAM<sup>1</sup> depuis 2018 (dissolution d'HESAM prévue en 2024).
- **Typologie et organisation** : l'IFM été reconnu par l'État en 2011 et a obtenu la qualification EEP SIG en 2021. L'institut a son siège à Paris.
- **Formation<sup>2</sup>** : l'IFM propose des formations en enseignement secondaire et supérieur, du CAP au master. Pour ce qui concerne l'enseignement supérieur, il propose les formations suivantes :
  - Bachelor of Arts in Fashion Design,
  - Bachelor of Science (Bsc) en management de la mode et des industries créatives,
  - Bachelor modéliste concepteur,
  - Master of Arts in fashion Design,
  - Mastère spécialisé (Ms) Management de la mode et du Luxe,
  - Master of Science (Msc) in International Fashion and Luxury Management.

L'IFM propose également un parcours doctoral « Théories et pratiques de la mode » avec l'Université Paris I Panthéon Sorbonne. 25 étudiants suivent ce cursus.

- **Évolution du nombre d'étudiants<sup>3</sup>** : avec le regroupement, l'Institut est passé de 450 avant la fusion à 1157 étudiants en 2022, dont 366 dans la filière Création, 395 en Management, 323 en savoir-faire, 22 étudiants pour le programme Entrepreneur, 6 pour l'IFM Label, 45 pour le cycle prépa et 55 % d'étudiants étrangers de 78 nationalités différentes.
- **Taux de réussite** : de 90 à 95 % selon les formations avec un taux d'abandon inférieur à 7 %.
- **Nombre de boursiers** : 115 étudiants boursiers.
- **Ressources Humaines<sup>4</sup>** : 112 CDI et CDII et 18 CDD et CDD Usage<sup>5</sup>. L'IFM compte 45 enseignants et enseignants-chercheurs permanents : 7 d'entre eux ont un doctorat, une HDR. Au cours de la période de référence, on note une augmentation de 23 % d'enseignants permanents et une augmentation de 40 % du nombre de docteurs.
- **Budget** : 21 M€ (2022).
- **Frais de scolarité** : de 12 000 € par an à 21 000 € par an en fonction des programmes. Des frais différenciés sont appliqués pour les étudiants non européens allant jusqu'à 50 % de frais en plus.
- **Patrimoine immobilier** : l'IFM dispose d'un campus de 9000 m<sup>2</sup> situé aux Docks — Cité de la mode et du design dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

<sup>1</sup> HESAM compte neuf membres : École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), CESI, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), École Boule, École Duperré, École Estienne, École nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art (ENSAAMA), École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Vilette (ENSAPLV), ENSCI-Les Ateliers, Institut français de la mode (IFM) et des membres associés.

<sup>2</sup> Les statistiques présentées (nombre d'étudiants internationaux, de boursiers, etc.) concernent uniquement les formations visées en 2022, à savoir le Bachelor of Arts in Fashion Design, le Master of Arts in Fashion Design et le Mastère Spécialisé Management de la mode et du luxe. Les deux autres formations en management (Bachelor of Science et Master of Science) ont très récemment obtenu le visa et le grade de licence/master et cette accréditation ne vaudra que pour les étudiants entrant en septembre 2023. Ils n'ont donc pas été inclus à ces statistiques.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Données 2022.

<sup>5</sup> Bilan social 2022.

- **Partenariats** : l'IFM fait partie des 3 membres fondateurs du Campus des Métiers de la Mode avec l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) et l'École Duperré. Il a développé de nombreux partenariats avec l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Sorbonne Université, l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT), l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI-Les Ateliers), l'École 42, l'ESCP, le CNAM et l'IAE de Lille.
- **Unités de recherche** : l'IFM n'en dispose pas.
- **Initiatives d'excellence (PIA)** :
  - Participation au projet ConfluencES porté par HESAM (13,3 M€) dans le cadre de l'AAP «Excellences sous toutes ses formes» de France 2030 ; Projet Re-SOURCE (soutien de 9 M€ de France 2030) du Campus Mode, Métiers d'Art et Design — Manufacture des Gobelins, porté par l'ENSAD.
- **Trois chaires** de recherche ont été mises en place et **une nouvelle** vient d'être créée :
  - La chaire « économie des matières créatives pour la mode » ;
  - La chaire « développement durable » ;
  - La chaire « Savoir-faire de la Mode » ;
  - La chaire « La création et la mode ».
- L'IFM est membre de la conférence des Grandes Écoles (CGE), membre fondateur de l'International Foundation of Fashion Technology Institutes (IFFTI), membre du réseau Cumulus.
- L'IFM a obtenu la labellisation Qualiopi.

### Contexte territorial<sup>6</sup>

- **Population étudiante de la région Île-de-France** : environ 734 000 étudiants, dont **390 862** étudiants dans l'académie de Paris<sup>7</sup>.
- **La région Île-de-France** et la Ville de Paris notamment comprennent une concentration importante d'écoles proposant des formations dans le domaine de la mode.
- **L'IFM est le seul institut labellisé EESPIG** proposant des formations en management, création et savoir-faire dans le secteur de la mode. Les autres écoles proposant des formations dans ces secteurs (management de la mode, design de mode, stylisme, modélisme, luxe, création textile, etc.) sont des institutions privées à but lucratif. Seules L'ESIV, l'ENSAD et l'ESAA Duperré proposent des formations en lien avec un secteur de la mode dont les diplômés sont visés par l'État<sup>8</sup> sans être exclusivement centrées sur la mode.

## 2/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

L'Institut Français de la Mode a fusionné avec l'École de la chambre syndicale de la couture parisienne (ECSCP) en juillet 2019 et a obtenu le label EESPIG en 2021. Il s'agit de la première évaluation de l'établissement par le Hcéres.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue les 28 et 29 novembre 2023. 32 entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes internes et externes de l'établissement.

La rencontre stratégique tenue le 2 novembre 2022 avec le Hcéres avait permis à l'IFM d'insister sur la courte période de référence (2020-2022) en raison de la fusion de l'IFM et de l'ECSCP en 2019 et de la signature du contrat EESPIG pour la période 2021-2024. L'IFM a également insisté sur le caractère spécifique de

<sup>6</sup> Strater Île-de-France 2022.

<sup>7</sup> Année 2021-2022. Source : *opendata SIES*.

<sup>8</sup> L'ESIV, École Supérieure des Industries du Vêtement est un établissement de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, intégrée au sein de la Fabrique. Elle propose une formation sur un peu plus de deux ans et délivre le diplôme de responsable de la gestion industrielle et économique des industries de l'habillement (inscrite au RNCP niveau 7). L'École nationale supérieure des Arts Décoratifs offre un cursus sur cinq ans avec des cours en tronc commun et une spécialisation comme textile entre autres. L'École supérieure des arts appliqués Duperré propose trois types de formation en relation avec le monde de la mode : un BTS design de mode et environnement, option mode ou textile, un DMA (diplôme des métiers d'art) option textile (broderie, tapisserie, tissage) et un DSAA (diplôme supérieur des arts appliqués) mode et environnement, qui vise à former des concepteurs susceptibles d'occuper des postes à hautes responsabilités.

l'établissement et des formations proposées et a demandé au comité de se focaliser sur son positionnement institutionnel, son organisation, sa stratégie internationale, sa politique de recherche et de formation.

Le comité salue un RAE bien rédigé, attentif à respecter le référentiel d'évaluation du Hcéres, et à apporter des éléments de justification sur les objectifs poursuivis, les méthodes retenues et les actions entreprises au cours de la courte période de référence (2020-2022).

Le comité a pu toutefois regretter un manque de détails et de jugements autoévaluatifs quant aux modalités de réflexion, de concertation et d'élaboration de la stratégie et aux processus de gouvernance. Le comité a pu constater et regrette un manque de discussion et de diffusion du RAE en interne lors de sa construction. De nombreux documents complémentaires, ainsi que les échanges lors de la visite, ont toutefois permis de répondre aux interrogations des membres du comité.

La visite a été remarquablement organisée au plan logistique et s'est déroulée dans un excellent climat de confiance. Le comité a senti une véritable volonté de la part des personnes rencontrées lors des entretiens de répondre à toutes les questions qu'il a posées. Il faut souligner l'engagement total de la direction et des équipes dans la démarche d'évaluation du Hcéres, considérée collectivement comme un élément positif de différenciation de l'établissement par comparaison aux autres établissements, notamment privés, du secteur de la mode.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

**Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »**

## 1/ Un positionnement unique dans le secteur de la mode

L'Institut Français de la Mode (IFM) bénéficie d'un positionnement unique et est bien identifié dans le secteur de la mode, par les partenaires académiques et socio-économiques, ainsi que par ses étudiants. Les trois piliers de l'institut, construits historiquement, sont bien mis en avant dans le RAE<sup>9</sup> : la formation en management de la mode, en création de mode et en savoir-faire.

Sa localisation géographique à Paris, capitale mondiale de la mode, renforce ce positionnement, d'autant que l'établissement dispose d'un campus entièrement rénové dans lequel il est installé depuis janvier 2021 (9000 m<sup>2</sup>, situé aux Docks — Cité de la mode et du design au cœur de Paris, cf. référence 8)<sup>10</sup>.

Ce positionnement repose sur l'hybridation des formations, qui a été renforcée par la fusion avec l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne en juillet 2019, ce qui lui permet d'attirer un nombre important d'étudiants, dont 55 % d'internationaux. L'IFM a tissé des liens uniques avec les entreprises majeures du secteur de la mode au travers des chaires de recherche et d'enseignement (Kering, Chanel, LVMH, Première vision<sup>11</sup>, cf. domaine 2).

La taille de l'établissement a fortement évolué depuis la fusion, mais reste modeste (1350 étudiants dont 1157 dans les formations du supérieur, 130 personnels [112 CDI et CDII et 18 CDD et CDD Usage<sup>12</sup>, dont 7 docteurs<sup>13</sup>], 5000 diplômés actifs, 2000 étudiants en FC chaque année). Pour la période de référence, l'IFM est membre de la COMUE HESAM, qui sera dissoute en 2024 au profit d'une convention d'association.

L'IFM est le seul établissement de son secteur à porter le label EESPIG et à étendre son offre de formation du CAP au doctorat (grâce à son partenariat avec l'Université de Paris 1).

Malgré ce positionnement unique en France, aucun classement officiel ne permet d'évaluer la concurrence et l'attractivité des formations de l'IFM par rapport aux établissements privés du secteur de la mode<sup>14</sup>.

**Le comité recommande de conforter le positionnement unique de cet établissement jeune autour de ses trois axes (création, management, savoir-faire) et de leur hybridation pour en faire un facteur de différenciation et un levier d'attractivité. Une campagne de communication institutionnelle au niveau national comme à l'international serait bienvenue afin de mettre en valeur ses atouts.**

**Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »**

## 2/ Une stratégie à consolider et des objectifs à quantifier

Comme le comité l'a souligné en conclusion de son avis global, l'IFM a tenu ses engagements et atteint les objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre de l'obtention de son label EESPIG et en conformité avec son positionnement national et international. Pourtant, bien que ces objectifs, ces actions et ces résultats soient partagés en interne, la méthode de suivi reste informelle et reposant sur une équipe de direction restreinte.

En effet, par rapport au positionnement de l'IFM, trois orientations ont guidé la stratégie passée :

<sup>9</sup> RAE, p. 5 et entretiens.

<sup>10</sup> RAE, p. 4-5, et entretiens.

<sup>11</sup> Leader mondial des salons professionnels pour les industries de la mode.

<sup>12</sup> Bilan social 2022.

<sup>13</sup> Cf. référence 9.

<sup>14</sup> Le taux d'accès au Bachelor of Arts in Fashion Design est par exemple de 18 %, ce qui montre son taux de sélectivité.

- Allier l'excellence académique et la pertinence professionnelle : au travers du recrutement d'enseignants-chercheurs dans la filière management et de professionnels du secteur dans les filières création et savoir-faire.
- Favoriser dans les formations l'hybridation et le décloisonnement des savoirs et des compétences en devenir.
- Développer la diversité sociale, géographique et culturelle : la création de la Fondation en 2018 a en effet permis de financer des aides, prenant la forme de conventions signées avec des associations, ou encore de bourses. L'établissement accueille ainsi en 2022-2023 des étudiants de 78 nationalités, 115 étudiants boursiers, 328 apprentis et des étudiants réfugiés notamment ukrainiens.

Sur un plan plus prospectif, la stratégie 2025-2029 repose quant à elle sur trois axes :

- Le développement de la recherche,
- L'intensification de la politique de site et des partenariats académiques avec l'ENSAIT, l'IAE de Lille ou encore l'ENSCI par exemple ;
- La visibilité et le développement international<sup>15</sup>.

Les orientations futures et les points d'amélioration sont donc bien identifiés sans qu'une feuille de route précise soit clairement définie. L'établissement annonce un potentiel de développement qui repose sur trois composantes<sup>16</sup> :

- Le développement à l'international tant en formation qu'en recherche, associé à une mobilité étudiante et des personnels accrue ;
- L'élargissement des marques de mode et de luxe à de nouveaux secteurs d'activité comme la beauté, ou l'hôtellerie ;
- L'approfondissement de domaines plus pointus comme le *supply chain*<sup>17</sup>, ou les nouvelles technologies.

L'établissement entend ainsi s'appuyer sur « la consolidation de son organisation, sa recherche, sa culture internationale, et le développement de ses activités de formation continue afin d'augmenter ses ressources ».

Le RAE présente des constats détaillés sur les objectifs atteints ou en passe de l'être en s'appuyant sur les indicateurs du contrat. Il est néanmoins fait peu référence à des documents stratégiques internes (tableau de bord décisionnel, bilan d'activité) mettant en avant l'autonomie de décision de l'institut.

**Le comité salue une analyse pertinente de la stratégie passée, ainsi que l'atteinte, voire le dépassement des objectifs durant la période, mais regrette que l'IFM ait une vision plus floue de sa trajectoire.**

**Le comité recommande de poursuivre la déclinaison de sa stratégie en plan d'actions pour les orientations futures ou restant à consolider.**

**Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »**

### 3/ Un lien fort avec les acteurs académiques et exceptionnel avec les acteurs socio-économiques de son territoire

L'ancrage local de l'établissement est fort et se traduit par des relations étroites et nombreuses avec les acteurs académiques et socio-économiques.

Le principal lien avec les acteurs académiques du territoire a été réalisé par l'intermédiaire d'HESAM Université. En effet, après avoir été membre affilié de cette Comue, l'IFM est devenu membre à part entière en décembre 2018. Dans ce cadre, l'institut a participé à divers projets : par exemple le NCU<sup>18</sup> Bachelor « Entreprendre dans les métiers d'art » piloté par le Cnam, et dont l'IFM doit prendre en charge des enseignements ; ou encore des directions de thèse au sein de la Chaire « Développement durable » IFM-Kering, l'une avec l'école doctorale

<sup>15</sup> RAE, p. 8 et entretiens ; RAE, p.50 analyse SWOT.

<sup>16</sup> RAE, p. 5 et entretiens.

<sup>17</sup> La gestion de la chaîne logistique (GCL ; en anglais, *supply chain management* ou SCM) est un savoir-faire d'application qui vise une mise en œuvre ou une gestion opérationnelle, soit le respect sur le terrain de l'enchaînement des tâches (illustré par le terme de « chaîne »), ainsi que le bon fonctionnement du système logistique, tel que fixé par le cahier des charges logistique de l'organisation concernée.

<sup>18</sup> NCU : nouveaux cursus à l'université.

Abbé Grégoire du Cnam (sciences de gestion), l'autre avec celle de l'Ensam (génie industriel) ; enfin l'IFM a contribué à définir la politique d'HESAM Université sur « l'économie circulaire et le développement durable ».

Par ailleurs, l'IFM a été choisi en 2020 par le rectorat de Paris pour faire partie du « Campus d'excellence des métiers de la mode, le l'art et du design » porté par l'ENSAD en collaboration avec l'École Duperré. Doté de 9 millions d'euros, dans le cadre de France 2030, ce réseau, localisé à la Manufacture des Gobelins, a deux principaux objectifs : d'une part, préserver et transmettre les savoir-faire en métiers d'art grâce à la robotique collaborative et à l'intelligence artificielle centrée sur l'humain ; d'autre part, répondre à l'enjeu de la transition écologique. En complément, et pour pallier l'arrêt de la Comue HESAM Université prévue en 2024, l'IFM poursuit ses collaborations en bilatéral avec plusieurs établissements de l'ESR : avec l'université de Paris I pour un parcours doctoral, avec l'ESCP pour un accord de double diplôme, avec l'ENSAIT et l'IAE de Lille pour une co-diplomation de Mastère spécialisé (Management innovation dans la mode) et enfin avec l'ENSCI dans le cadre d'un projet collaboratif « Défi Innover ensemble » à vocation pédagogique<sup>19</sup>.

Depuis 2017, il est par ailleurs membre fondateur de la Conférence des Écoles supérieures de mode (CESUM), qui regroupe des établissements tels que l'ENSAD, l'ENSAIT ou encore l'université de Lyon 2.

Le comité note avec intérêt cette dynamique. Il souligne aussi la difficulté de mesurer précisément les résultats de tous ces partenariats anciens et récents. Il regrette par exemple que les contributions directes et indirectes de l'IFM au budget de la Comue ne soient pas précisées, ni ses liens avec les schémas locaux et régionaux de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

**Le comité recommande donc à l'Institut de préciser les objectifs opérationnels (en termes d'impact attendu) de sa politique partenariale académique, tant au niveau du site (participation potentielle à une convention d'association) que dans ses relations bilatérales avec d'autres établissements, afin de rendre plus lisible sa stratégie en la matière (dans les domaines de la formation et/ou de la recherche).**

Par ailleurs, forte de son positionnement, l'IFM développe de nombreux partenariats économiques, sociaux, culturels. Ils prennent la forme d'accords de partenariat entre autres avec la Fédération de la Haute Couture et de la Mode ou la Fédération du Prêt-à-porter Féminin ; ils mobilisent les représentants de cette fédération qui sont présents au sein du Conseil des affaires économiques de l'IFM ; ils permettent d'intégrer la participation des industriels français et étrangers aux différents cursus de l'école (création de chaires d'enseignement et de recherche, participation aux contenus pédagogiques, proposition de stages, ou de contrat d'apprentissage, programmes de formation continue à la demande), pour favoriser *in fine* la reconnaissance et le soutien du Comité stratégique de filière (de l'Industrie)<sup>20</sup>.

Ce sont autant de preuves d'une inscription exceptionnelle de l'établissement dans son milieu socio-économique et dans son territoire.

L'IFM bénéficie par ailleurs du soutien d'une **fondation**, sous l'égide de la Fondation de France. Les grandes maisons de la haute couture y sont présentes, ainsi que des représentants de marques intermédiaires et de prêt-à-porter et de sociétés de service. La fondation s'appuie sur la stratégie de l'Institut et finance ses besoins en développement de projets ou d'aide sociale<sup>21</sup>. Ses axes de communication sont en cohérence avec ceux de l'Institut, tout comme ceux de l'association des *Alumni*.

**Le comité salue la richesse des relations nouées et encourage l'établissement à maintenir, voire renforcer ces relations pour soutenir sa stratégie de développement.**

## 4/ Des partenariats internationaux en développement

En accord avec son positionnement, et dans le cadre de son contrat<sup>22</sup>, l'IFM a souhaité, dès sa création, nouer des partenariats à l'international pour attirer des étudiants étrangers et ainsi répondre aux besoins des entreprises du secteur voulant internationaliser leur personnel. Ainsi l'Institut a construit des relations particulières dans le monde avec des établissements similaires (SDA Bocconi, ISEM Madrid, Fashion Institute of Technology et Hong Kong Polytechnic University de Hong Kong, London College of Fashion), essentiellement sur un plan

<sup>19</sup> RAE, p. 10 : « Depuis sa création, le Défi Innover Ensemble a motivé la réalisation de près de 30 projets innovants mobilisant 200 jeunes artisans, designers et managers. Depuis 2022, une collaboration s'effectue avec le département Design Textile de l'ENSCI à travers des projets destinés à valoriser la filière textile en France, de l'amont (production) à l'aval (distribution) ».

<sup>20</sup> Le comité stratégique de filière a pour vocation de développer l'industrie en France. Ces comités au nombre de 19 réunissent à la fois les industriels, l'Etat et les organisations syndicales au sein du Comité National de l'Industrie (CNI) qui est présidé par le premier ministre. Le comité mode et luxe est l'un d'entre eux.

<sup>21</sup> Entretiens.

<sup>22</sup> Contrat 2021-2024.

académique, ou encore avec des ambassades, comme celle de France à Pékin, ce qui a permis de faire connaître l'IFM auprès d'établissements chinois (l'université de Tsinghua par exemple). En revanche aucune coopération scientifique n'apparaît de manière explicite aujourd'hui.

L'établissement est membre fondateur de l'*International Foundation of Fashion Technology Institutes* (IFFTI) qui regroupe de nombreux établissements de formation du domaine de la mode et en préside le comité de recherche. Il participe également au réseau Cumulus, consortium d'établissements d'enseignement supérieur dans le domaine des arts et du design facilitant les mobilités internationales d'étudiants et d'enseignants<sup>23</sup>.

Si l'on peut reconnaître les nombreux accords bilatéraux signés avec des établissements étrangers, ayant contribué à l'attractivité de l'IFM (55 % d'étudiants étrangers), le développement d'actions concrètes (mise en place de nouvelles formations, mobilités entrantes et sortantes d'étudiants et de personnels) en est à ses prémises. La création du Bachelor en Management en 2021 a par exemple été pensée pour prévoir des échanges d'étudiants sur 6 mois. Pour ce faire, le pôle international s'est étoffé récemment avec la prise de responsabilités d'un membre du comité de direction et le recrutement d'un personnel pour gérer les mobilités.

Par ailleurs, l'établissement entend renforcer sa dimension internationale par le recrutement d'enseignants-chercheurs internationaux, ce qui pose la question de son attractivité en termes de recherche (cf. domaine 2) et de la formalisation de sa politique en matière de ressources humaines (cf. référence 7).

**Le comité encourage l'établissement à poursuivre son développement international en renforçant notamment les mobilités sortantes d'étudiants et de personnels. Il l'invite à en assurer un suivi sur la base d'indicateurs chiffrés et à réaliser un bilan de son impact sur sa stratégie en matière de formation et/ou de recherche. Afin de préciser les cibles visées et de quantifier les progrès réalisés, le comité considère enfin qu'il est nécessaire de définir, en fonction des lignes directrices qui sous-tendent la stratégie passée et la trajectoire future, des actions prioritaires : nombre et positionnement des partenaires académiques, nombre de partenariats internationaux, nombre de mobilités étudiante et du personnel etc.**

## 5/ Une politique de développement durable à formaliser

En matière d'impact social et environnemental, l'établissement s'est engagé dans de nombreuses actions de développement durable en formation, en recherche, ou encore en apportant son soutien aux étudiants<sup>24</sup>. En effet, les étudiants participent à cette dynamique avec l'association Green Campus et une Chaire «*sustainability*» a été créée en 2019.

L'établissement vient de réaliser un premier **bilan Carbone**<sup>25</sup>. Les marges de progrès identifiées doivent lui permettre de trouver les moyens d'atteindre un objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050, avec, en 2030, une étape intermédiaire de réduction de 40 % de ses émissions. Une démarche de labellisation DD&RS est également entamée.

Par ailleurs, les thématiques de **RSE et de développement durable** sont intégrées dans tous les programmes par des enseignements transversaux. Elles focalisent leur intérêt sur les dimensions environnementales et solidaires, ainsi que sur les prérequis indispensables et prennent la forme de séminaires pour travailler les compétences managériales du changement.

Le comité regrette néanmoins que ces actions restent éparses malgré l'importance du sujet pour le secteur de la mode (*fast fashion*<sup>26</sup>).

**Le comité recommande de formaliser une stratégie de développement durable et de responsabilité sociétale (DDRS) afin de mieux valoriser ses actions en la matière et de les faire monter en puissance en poursuivant le processus de labellisation DD&RS.**

<sup>23</sup> RAE, p. 10 et entretiens.

<sup>24</sup> L'IFM a lancé pour la première fois en 2021 un groupe de travail constitué d'étudiants de plusieurs de ses formations dans le cadre de son Certificat de Développement durable. Ce programme s'inscrit dans la chaire de développement durable IFM-Kering.

<sup>25</sup> Document fourni par l'IFM.

<sup>26</sup> La *fast fashion* (anglicisme, également ultra-fast fashion), mode éphémère ou mode express, est un segment de l'industrie vestimentaire qui se caractérise par le renouvellement très rapide des vêtements proposés à la vente, plusieurs fois par saison, voire plusieurs fois par mois.

**Le comité salue les actions et les réflexions menées quant à l'impact économique de l'établissement.** L'observatoire économique dont il dispose et qui analyse l'évolution dans le monde des textiles, de la mode et du luxe en est un des leviers majeurs au service du Conseil des affaires économiques de l'établissement<sup>27</sup>.

**Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 6/ Un établissement stabilisé, dont l'organisation reste à structurer

L'IFM déploie les statuts d'une association dont la gouvernance repose sur plusieurs **instances décisionnaires** qui intègrent dans leurs compositions des représentants du secteur de la mode dans sa globalité :

- Une Assemblée Générale comprenant plusieurs collèges avec des membres fondateurs et des membres actifs (fédérations professionnelles)<sup>28</sup> ;
- Un Conseil d'Administration qui siège au moins deux fois par an, et qui est doté d'un bureau de cinq membres. Il est composé d'un collège des personnes morales (six entreprises du secteur de la haute couture, deux du secteur Textile, deux du secteur de l'habillement, deux du secteur de la distribution) et d'un collège de six personnalités qualifiées<sup>29</sup>. Assistent au CA, entre autres, deux représentants de la Direction Générale des Entreprises (DGE) du ministère des Finances et la directrice du DEFI (Comité de développement et de promotion de l'habillement qui prélève une taxe sur les vêtements vendus en France).

L'établissement a également installé deux instances consultatives adaptées à ses missions :

- Le Conseil des Affaires Académiques qui siège deux fois par an et qui comprend des DRH du secteur de la mode, des représentants du monde académique (Paris I, Néoma), un représentant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (Inspecteur général) et un de la DGE du ministère chargé de l'Économie. Ce Conseil est un espace d'échanges sur les besoins du secteur économique en lien avec les programmes de formation.
- Le Conseil des Affaires Économiques qui siège également deux fois par an, qui comprend des représentants des professionnels et qui analyse notamment les travaux de l'observatoire économique.

La présence dans toutes ces instances de partenaires socio-économiques et d'anciens élèves (*alumni*), par ailleurs actifs auprès de la Fondation, permet à l'établissement de s'appuyer sur une vision partagée de la stratégie qu'il entend mener.

En revanche, et bien que le comité ait pu constater que la stratégie de l'IFM et son développement recueillaient l'adhésion de ses personnels<sup>30</sup> et de ses étudiants, **il recommande à l'établissement de les intégrer dans ses instances de gouvernance.**

Autour du directeur général et de la directrice générale adjointe, **l'organisation interne**<sup>31</sup> s'appuie sur cinq grandes fonctions (administration, services aux étudiants, programmes de formation, recherche et parcours doctoral, services aux entreprises), sans que des degrés de subsidiarité apparaissent clairement à l'exception du domaine de la recherche.

La taille de l'établissement et les chantiers importants qu'il a dû mener depuis sa création (fusion, préparation des nouveaux locaux et installation, diversification de l'offre de formation) l'ont conduit à privilégier un management fluide et réactif, avec très peu de niveaux hiérarchiques et peu de processus explicites.

À ce stade, trois niveaux de management sont identifiés par l'IFM<sup>32</sup>, que concrétisent une série de réunions régulières :

<sup>27</sup> Le rôle de l'observatoire économique (et notamment de l'*IFM panel* qui mesure l'évolution des ventes de mode et textile de maison), du séminaire annuel *Fashion Reboot* et du *Fashion Entrepreneurship Center*, sont développés dans la référence sur la valorisation économique des activités de recherche de l'IFM (cf. référence 9).

<sup>28</sup> Composition détaillée, RAE, annexe 3.

<sup>29</sup> RAE, annexe 2.

<sup>30</sup> Entretiens.

<sup>31</sup> Organigramme.

<sup>32</sup> Entretiens.

- Un Comex qui se réunit tous les deux mois et qui regroupe les directeurs de programme de formation et les responsables des directions fonctionnelles ;
- Des réunions bimensuelles entre la Direction générale et les directeurs ou responsables de tous les services ;
- Deux réunions annuelles avec l'ensemble des personnels.

À cette organisation s'ajoutent les rencontres «à la demande» appréciées par l'ensemble des personnes rencontrées lors des entretiens et qui fluidifient le fonctionnement quotidien.

**L'IFM étant maintenant bien installé dans ses nouvelles missions, le comité recommande à l'établissement de mettre en place une structuration plus visible et cohérente de ses instances de management, responsabilisant chaque entité et formalisant l'ensemble des procédures.**

## 7/ Un développement de la communication externe à poursuivre

Intégrée au sein de la fonction Administration, l'activité de **communication** est associée à une fonction de marketing, et le service s'occupe également des partenariats internationaux. S'appuyant sur la collaboration de cinq personnes, ce service assume donc des activités très diverses.

Les objectifs stratégiques de la communication externe sont bien identifiés et font l'objet de comptes rendus très réguliers (tous les trois mois) à partir des indicateurs choisis (fréquentation des pages du site Internet, sources de trafic, temps passé sur les pages, taux de rebond, nombre de *followers* sur les réseaux sociaux, taux d'engagement, participants aux différents événements, etc.). Par ses canaux de communication, l'IFM vise à faire reconnaître auprès de ses cibles (étudiants français et étrangers, entreprises) ses compétences de formation supérieure au-delà du domaine du management, mais également celui du savoir-faire ou encore de la création. Situé dans un secteur très concurrentiel couvert en France par des établissements privés disposant de beaucoup de moyens, il cherche à montrer ses atouts en matière d'excellence académique.

À l'international, l'IFM entend augmenter la part de l'anglais dans ses différents supports de communication et pourra s'appuyer sur sa participation au réseau Cumulus et la place qu'il occupe dans l'IFFTI<sup>33</sup>. Son site Internet présente d'ailleurs une version de son contenu en anglais, qui met en avant par exemple les travaux de recherche de ses enseignants, mais aussi ceux des étudiants dans le cadre de leur formation.

**Le comité invite l'établissement à amplifier sa communication externe vers les futurs étudiants et recommande de mieux valoriser son positionnement académique et de recherche à l'attention des partenaires potentiels, notamment internationaux.**

A contrario, la communication interne est moins structurée, reposant essentiellement sur une lettre interne (newsletter) et un réseau interne (intranet) d'information. Elle s'appuie principalement sur les rencontres informelles entre personnels, facilitées par l'organisation des espaces de travail en un vaste «*open space*» regroupant une grande majorité des personnels permanents. Au vu de l'effectif actuel, les personnels rencontrés semblent bien informés de la stratégie de l'établissement à laquelle ils adhèrent.

**Le comité recommande néanmoins de formaliser les dispositifs de communication interne.**

## 8/ Un système d'information à consolider

Bien qu'un plan de mise en œuvre d'un «véritable **système d'information décisionnel** transverse reste un projet prioritaire», l'Institut a dû jusqu'à présent se concentrer sur la gestion de tous les aspects de sa nouvelle installation impactant les SI (systèmes et réseaux, sécurité, accessibilité, adaptation de logiciels de gestion, informatique pédagogique).

Pour sa gestion, il dispose de quatre logiciels efficaces (pédagogique, candidatures et inscriptions, gestion des apprentis, comptabilité), mais nombre des processus métiers ne sont ni formalisés, ni dématérialisés. Cependant, des chantiers de mise en œuvre de tableaux de bord *Business Intelligence* sont envisagés : pour la comptabilité et les flux financiers dans le but de disposer d'indicateurs de performance clés, pour la paie afin de visualiser les coûts de main-d'œuvre, pour les candidatures, afin d'améliorer les procédures d'inscription.

Le service chargé du système d'information s'appuie sur les compétences de quatre personnes et assure également le développement d'outils pédagogiques destinés à accompagner notamment l'hybridation

<sup>33</sup> RAE, p. 10 - 11 et entretiens.

pédagogique. Pour cette activité, plusieurs projets sont en cours : amélioration des équipements dans les lieux d'enseignement, espaces collaboratifs, pédagogie active, apprentissage en ligne, modélisation 3D, MOOC.

Une formation régulière des enseignants accompagne le déploiement de ces outils.

**Le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre, en matière de système d'information, une véritable stratégie soutenue par un ERP<sup>34</sup> et des moyens humains adaptés à sa taille et à son projet de développement, ce qui lui permettra d'assurer et de contrôler toutes ses missions de façon optimale.**

**Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »**

## 9/ Une politique et une démarche « qualité » à construire

L'établissement a fourni très peu d'informations sur sa politique de la qualité dans le RAE. Le comité y relève néanmoins des évaluations réalisées par l'établissement :

- Rapport d'activités remis à la DGE du ministère de l'Économie,
- Évaluations des programmes de formations initiale et continue (cf. domaine 3).

Ces évaluations ne s'appuient pas sur une démarche globale réfléchie et partagée et restent très parcellaires.

**Le comité recommande d'engager une véritable démarche de la qualité qui irrigue l'ensemble des fonctions, des personnels et des usagers en profitant de la structuration des processus en cours et en s'inspirant des démarches d'amélioration engagées dans le domaine de l'offre de formation.**

**Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

## 10/ Une maîtrise financière acquise qui permet d'assumer les projets de développement

Après des difficultés qui ont suivi la fusion, l'IFM dégage un résultat d'exploitation positif dès 2022 (2,3 M€), soit un an avant la cible prévue dans le contrat d'établissement EESPIG, dont l'un des objectifs était le rétablissement de l'équilibre financier en vue de sa pleine autonomie. L'IFM considère être maintenant dans une phase de développement stabilisée (nombre de cursus, dimensionnement des promotions, investissements)<sup>35</sup>. En 2022, les dépenses de l'établissement sont de 19 423 M€ et ses recettes de 21 681 M€<sup>36</sup>. Ses ressources propres (84 % des recettes) reposent surtout sur les droits d'inscription (62 %), les activités de formation continue (12 %) et la taxe d'apprentissage (3 %)<sup>37</sup>. Les subventions publiques (ministère chargé de l'économie essentiellement et ministère chargé de l'enseignement supérieur) représentaient 11 % des recettes<sup>38</sup>.

Plus de 90 % des dépenses de l'IFM sont consacrées aux frais de personnel (57 %) et de fonctionnement (loyer et charges locatives, 17 %)<sup>39</sup>.

Les marges de manœuvre de l'établissement reposent essentiellement pour le moment sur les frais d'inscription. La projection budgétaire à trois ans, très synthétique<sup>40</sup>, confirme que les nouvelles recettes proviennent d'une évolution de ces droits d'inscription ainsi que d'une évolution du nombre d'étudiants liée à l'ouverture du Bachelor en Management.

Certes la Fondation IFM apporte son soutien aux étudiants sous forme de bourses (1,5 M€ en 2022)<sup>41</sup> et soutient la création de chaires (570 k€ en 2022), mais **le comité suggère à l'établissement de rechercher des dotations publiques plus diversifiées (appels à projets y compris internationaux) pour assurer des recettes**

<sup>34</sup> Entreprise resource planning.

<sup>35</sup> RAE, p. 19.

<sup>36</sup> Rapport d'activité 2022 p. 6 et RAE, p. 20.

<sup>37</sup> En complément, le reste des recettes (Rapport d'activité 2022) est composé du mécénat (3 %), de contributions exceptionnelles (3 %) et de recettes diverses (2 %).

<sup>38</sup> Les recettes restantes sont constituées « d'autres subventions » à hauteur de 4 %, comme indiqué dans le rapport d'activité 2022.

<sup>39</sup> Rapport d'activité 2022, répartition des dépenses : charges de personnels 57 %, achats et charges externes 35 %, amortissements et provisions 4 % impôts et taxes assimilés 2 %, charges exceptionnelles 2 %.

<sup>40</sup> Budget 2023 présenté au CA de novembre 2022.

<sup>41</sup> RAE, p. 7, cf. domaine 3.

**supplémentaires.** Cette démarche permettrait d'aider l'IFM à soutenir sa stratégie et ses projets en matière de développement de la recherche (recrutement d'enseignants-chercheurs y compris étrangers) et d'internationalisation (accueil de professeurs invités internationaux).

**Par ailleurs, les efforts déployés pour développer la formation continue doivent être poursuivis.** Les recettes en 2022 ont été plus basses que prévu (1,2 M€ au lieu de 1,6 M€). Une des pistes envisagées orienterait l'Institut vers des activités à l'international<sup>42</sup>.

L'élaboration et l'exécution du budget pourraient maintenant faire l'objet d'un processus plus déconcentré et formalisé, d'autant plus que l'établissement a mis en place des outils efficaces, tels que la plateforme dématérialisée de validation des engagements.

Par ailleurs, un suivi de gestion et de trésorerie permanent fait l'objet d'une réunion hebdomadaire avec la direction générale.

L'Institut a mis en place une analyse des coûts<sup>43</sup> portant sur quelques activités (Mastère management et offre de formation continue) intégrant des tableaux de bord analytiques. Or, comme l'envisage maintenant l'Institut, réaliser cette analyse des coûts par année pédagogique au vu du calendrier d'inscriptions paraît pour le comité, plus approprié. En complément, le **comité recommande la mise en place d'un contrôle de gestion s'appuyant sur un système d'information intégré qui faciliterait cette démarche.**

**D'une manière plus globale, la trajectoire budgétaire nécessite d'être formalisée au regard des projets stratégiques.**

**Une lettre de cadrage budgétaire devrait être déclinée par activités à l'issue du dialogue de gestion avec les directeurs des différentes activités.**

**Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »**

## 11/ Une fonction RH à construire dans toutes ses dimensions, accompagnée de moyens adaptés

En accord avec sa stratégie, les axes d'amélioration de l'établissement ont été essentiellement tournés vers le renforcement académique de son encadrement pédagogique qui figure dans les objectifs du contrat. Ceux-ci sont atteints, voire dépassés et la dynamique de qualité des recrutements est engagée de manière volontariste. En effet, pour la période de référence, l'IFM a augmenté le nombre de ses enseignants détenteurs d'un doctorat (1 seul en 2016, 7 en 2023, 10 prévus pour 2024). Pour ce faire, l'IFM a utilisé plusieurs leviers : recruter des docteurs enseignants ; accompagner les enseignants permanents de l'IFM à soutenir une thèse ; s'appuyer sur le vivier des doctorants inscrits à l'université Paris 1 pour effectuer des charges d'enseignement et ainsi les attirer pour un futur recrutement (cf. référence 16).

Cette hiérarchisation des objectifs a malheureusement laissé de côté la prise en compte des besoins dans les autres fonctions : support et soutien notamment (administratives, techniques, accompagnement des étudiants). En effet, l'IFM n'a pas encore mis en place de démarche formalisée de gestion prévisionnelle des besoins en compétences.

L'établissement définit sa politique RH autour de 3 axes :

- Organisation des activités par petites équipes autonomes et responsables,
- Organisation par projet,
- Communication interne menée à partir d'une *newsletter* mensuelle, d'une rencontre tous les deux mois pour ceux qui veulent dialoguer avec la direction générale, et proposition de deux réunions annuelles avec l'ensemble des collaborateurs.

<sup>42</sup> PV assemblée générale du 29/11/2022.

<sup>43</sup> Tableau document complémentaire « exemple d'analyse des coûts ».

Actuellement, la mission RH (recrutement, évaluation, rémunération, structuration des services) est gérée « au plus près des équipes » et les arbitrages sont réalisés par la direction générale.

Quant aux actes de gestion, ils sont assurés par la directrice administrative qui gère par ailleurs pour l'ensemble de l'Institut, les aspects juridiques, les contentieux, le respect des contrats de maintenance et des contrôles obligatoires<sup>44</sup>. Elle est accompagnée d'une adjointe qui assure la paie et d'une apprentie.

Quelques actions réalisées ou en cours montrent d'ailleurs que l'établissement éprouve le besoin de procéder à des améliorations de la fonction RH qui maîtrise 57 % des dépenses<sup>45</sup> de l'Institut :

- élaboration d'un plan de charge des enseignants en cours<sup>46</sup> ;
- dématérialisation des documents (bulletins de salaire, contrats des vacataires, gestion des congés et des absences, paie).

Après la fusion avec l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne et l'augmentation des effectifs (112 CDI et CDII et 18 CDD et CDD Usage <sup>47</sup>dont 7 docteurs<sup>48</sup>), l'établissement reconnaît que cette situation doit évoluer et a « atteint ses limites » notamment pour les procédures de recrutement.

**Le dialogue social** s'appuie sur un CSE dont le fonctionnement est satisfaisant<sup>49</sup>. Les personnels se déclarent bien informés de la trajectoire de l'IFM et de la stratégie d'amélioration continue. Le CSE a participé à l'élaboration d'un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et souhaite que les personnels soient formés à la gestion de situations difficiles, notamment avec les usagers.

D'une manière générale, le souci de la **qualité de vie au travail** n'apparaît pas clairement formalisé alors que des éléments disparates pourraient en faire partie (par exemple l'indemnité vélo ou la dotation d'ordinateurs pour le télétravail)<sup>50</sup>.

**Une charte de la diversité** a été établie à partir de 2022 ; elle est commune aux personnels et aux étudiants. Des référents ont été nommés, dont un pour le handicap (les sept autres sont réservés au suivi des étudiants).

Les besoins de **formation** sont discutés avec les salariés à deux occasions : lors des entretiens annuels et lors des entretiens professionnels réalisés par la directrice administrative tous les deux ans. Les demandes de formation sont en général toutes acceptées, mais l'établissement n'a pas élaboré de plan lui permettant de concilier les besoins exprimés par les salariés et les besoins qu'il identifierait lui-même pour accompagner les évolutions des pratiques professionnelles.

**Cette mission devra être améliorée comme le mentionne l'établissement et se traduire par un plan de formation.**

**En conséquence, et compte tenu des enjeux que représentent les RH dans la mise en œuvre de sa stratégie, le comité recommande à l'établissement de rationaliser l'ensemble de ces missions autour de la création d'une réelle direction des ressources humaines associée à un service dont les compétences auront été développées permettant également l'amorce d'une GPEEC.**

**Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »**

## 12/ Un développement immobilier à poursuivre

L'IFM a établi un diagnostic au moment de la fusion qui a débouché sur le projet permettant de passer de 2300 m<sup>2</sup> à 9000 m<sup>2</sup> après 2 ans de travaux afin de regrouper les deux établissements et d'accueillir les 1157 étudiants actuels (450 étudiants avant la fusion) dans de nouveaux locaux au design d'exception et qui permet d'accueillir les défilés de l'école dans le cadre de la « fashion week ».

Il s'agit d'une location (environ 3,5 M€ de loyer et charges locatives en 2022<sup>51</sup>), située au 34 quai d'Austerlitz, le bailleur étant la SCI Cité de la Mode et du Design, filiale de la Caisse des dépôts et consignations.

<sup>44</sup> Entretiens.

<sup>45</sup> Bilan financier 2022.

<sup>46</sup> Entretiens.

<sup>47</sup> Bilan social 2022.

<sup>48</sup> Cf. référence 9.

<sup>49</sup> Entretiens.

<sup>50</sup> Entretiens.

<sup>51</sup> Comptes annuels 2022.

Un responsable de site a été recruté en 2023, chargé aussi de la planification des investissements. Le service comprend deux hôtesse d'accueil, un responsable sécurité, deux personnes pour les services généraux et un technicien de maintenance du parc des machines. L'IFM fait par ailleurs appel à une société externe de sécurité et bénéficie d'une équipe de maintenance du bailleur, sur site, et réactive.

L'IFM veille à mener une politique responsable en matière environnementale, avec des mesures visant à réduire l'empreinte écologique notamment lors de la rénovation du bâtiment ; la sobriété énergétique se traduit par une limitation du chauffage à 19 degrés, la mise en route de la climatisation au-dessus de 25 degrés et la consommation de fluides a ainsi pu diminuer de 22,9 % en un an (2021-2022.).

Les personnels et les étudiants sont sensibilisés à ces enjeux (avec la participation à la Fresque du climat par exemple) et un groupe de travail Green Campus a permis d'instaurer des systèmes de tri pour l'ensemble des activités.

Les espaces consacrés aux différents cursus et à leurs spécificités sont bien adaptés, mais peu de surfaces permettent de favoriser les rencontres, la vie étudiante et le dimensionnement du FabLab<sup>52</sup> est insuffisant.

Par ailleurs, le développement d'activités événementielles, essentielles pour l'IFM, apporte des contraintes humaines et matérielles qui gagneraient **à être mieux prises en compte**<sup>53</sup>.

Des besoins nouveaux identifiés par ailleurs font l'objet d'études pour la location de 1000 m<sup>2</sup> supplémentaires, sur place ou à l'extérieur. En 2026, 450 m<sup>2</sup> attenants devraient être disponibles.

**Le comité partage avec l'établissement la nécessité de trouver de nouvelles surfaces et recommande qu'elles se situent au plus près du bâtiment actuel.**

---

<sup>52</sup> Cf. référence 7.

<sup>53</sup> Entretien.

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### 1) Forces

- Un établissement dynamique, qui a adopté un positionnement unique, décliné en une stratégie institutionnelle cohérente, soutenue par toutes les parties prenantes.
- Un ancrage local très fort qui se traduit par des relations étroites et nombreuses avec les acteurs socio-économiques du secteur de la mode et du luxe.
- Une équipe de direction soudée et des personnels qui ressentent un fort sentiment d'appartenance à l'établissement.
- Une maîtrise budgétaire acquise.

### 2) Faiblesses

- Une organisation interne reposant trop sur des liens informels.
- Une insuffisance de formalisation des processus de gestion et d'intégration des outils informatiques.
- Une fonction des Ressources Humaines peu développée, sans service support.
- Un contrôle de gestion qui n'est pas encore abouti.

### 3) Recommandations

- Communiquer sur les trois axes qui définissent le positionnement unique de l'Institut (création, management et savoir-faire) et sur leur hybridation pour en faire un vecteur de différenciation et un levier d'attractivité.
- Formaliser les processus de gestion, en adoptant une organisation plus fonctionnelle et en dimensionnant les équipes support de façon adaptée.
- Installer une fonction RH dans toutes ses dimensions.
- Assurer la pérennité des ressources (chaires, formation continue) et s'inscrire dans les appels à projets publics (recherche, mobilités) afin d'assurer la soutenabilité des projets portés par l'établissement.
- Poursuivre le développement de surfaces nouvelles permettant le déploiement optimal de certaines activités (services communs, vie étudiante) en accord avec le positionnement de l'établissement.

# La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

**Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »**

**Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

## 1 / Une structuration de la recherche par chaire thématique, qui répond à des enjeux d'innovation et d'inscription de la science dans la société

L'IFM souhaite contribuer, par le biais de ses activités de recherche, au développement de travaux dans le domaine de la mode et des thématiques limitrophes, dans le cadre d'une approche interdisciplinaire<sup>54</sup>. En effet, en l'absence d'une structuration de travaux sur cette thématique dans le milieu de la recherche, l'établissement se singularise en abordant la mode comme un champ de recherche, analysé par différents savoirs disciplinaires<sup>55</sup>. La recherche contribue à la production de connaissances plurielles en s'appuyant sur les trois piliers de la formation proposée par l'établissement : management, création, et savoir-faire. Le but est, d'une part d'interroger la mode comme phénomène social et culturel, comme forme d'art et d'expression en recourant à des disciplines des sciences humaines et sociales<sup>56</sup>, et d'autre part, de concevoir la mode comme une industrie dont il conviendrait d'analyser la réception par le marché, en faisant appel aux sciences de gestion, au marketing et à l'économie.

Dans cet objectif, la recherche est réalisée au sein de l'IFM par une équipe d'enseignants-chercheurs permanents (sept docteurs) répartis en trois domaines (sciences de gestion et économie, sciences humaines et sociales et sciences de l'ingénieur) dont l'organisation des activités est portée par une équipe de trois personnes : un directeur de la recherche qui a également la responsabilité du parcours doctoral, un coordinateur de projets de recherche et une assistante. Les activités de recherche des enseignants-chercheurs sont fortement ancrées dans un dispositif de chaires thématiques soutenues par des fonds externes, obtenus par la Fondation IFM auprès des entreprises qui en sont membres<sup>57</sup>. Le nombre de chaires est passé de 2 en 2020 à 3 en 2023, l'IFM souhaite désormais en créer une nouvelle tous les cinq ans. Ces chaires ont pour objectif de recruter le corps enseignant, d'encadrer des doctorants, de valoriser la recherche à travers la contribution à des publications scientifiques et à la participation à des colloques. Les trois chaires concernent : *l'économie des matières créatives*, *le développement durable* et *les savoir-faire de la mode*. Une quatrième chaire a été annoncée pour le futur proche, consacrée à l'analyse du processus créatif<sup>58</sup>. Ces chaires ont une durée de cinq ans, et une validation est faite après trois ans. Cette étape est gérée par la Fondation IFM et par les services juridiques des entreprises.

Sur un plan institutionnel, une présentation et une évaluation annuelle de la stratégie de l'IFM en matière de recherche (axes, résultats et projets de recherche) sont faites au sein d'un comité de pilotage, formé par quatre professeurs de l'Institut et deux personnalités externes reconnues dans le domaine.

Dans le cadre de ses objectifs contractuels, l'Institut Français de la Mode a identifié trois axes d'amélioration dans le domaine de la recherche : l'augmentation du nombre de ses enseignants-chercheurs, l'augmentation du nombre des publications dans des revues à comité de lecture et l'encouragement à la dissémination de la recherche dans ses enseignements. Concernant le premier objectif, l'IFM comptabilise pour la période de référence une augmentation de plus de 6 postes de docteurs parmi les enseignants permanents (45) et prévoit une augmentation régulière de doctorants parmi son corps professoral (actuellement au nombre de 3). L'IFM s'est doté de plusieurs indicateurs pour caractériser ses résultats en matière de production scientifique : le nombre de producteurs, de publiants<sup>59</sup> et de publications. Au cours de la période de référence, l'IFM comptabilise 14 producteurs, 8 publiants et au total, 15 articles dans une revue classée (dont les trois quarts sont publiés dans des revues internationales).

<sup>54</sup> Histoire de l'art, gestion, esthétique, économie, philosophie, RAE, p. 27.

<sup>55</sup> Entretiens.

<sup>56</sup> Notamment l'histoire, la philosophie, la sociologie, la linguistique et l'anthropologie.

<sup>57</sup> La Fondation IFM compte 39 membres en 2022. Rapport d'activité 2022.

<sup>58</sup> Entretiens.

<sup>59</sup> Professeur producteur qui a produit au moins deux formes de contributions intellectuelles autres que des publications classées ; professeur publiant qui a au moins une publication dans une revue classée ; RAE p. 28.

Même si la taille de l'équipe de recherche reste limitée, une dynamique de valorisation des résultats de cette recherche semble enclenchée, prenant en compte les niveaux d'exigences spécifiques à chacun des domaines disciplinaires investis.

En termes de stratégie de valorisation scientifique, la revue interne de l'établissement a cessé ses publications en 2019, avec le but d'inciter le corps enseignant à publier à l'extérieur. L'objectif qui lui a été fixé a été de publier au moins un article dans une revue à comité de lecture tous les deux ans dès 2020 (objectif partiellement atteint<sup>60</sup>).

Par ailleurs, bien que les éditions institutionnelles de l'IFM aient publié six ouvrages entre 2016 et 2022, les difficultés de la diffusion de ces ouvrages ont amené à la décision de mettre également fin à ces éditions, et d'inciter les enseignants à faire paraître des articles dans des revues ou des collectifs français et étrangers publiés par des éditions extérieures à l'établissement. Même en tenant compte de la pandémie (qui a ralenti toute activité de dissémination) et en prenant en compte les professeurs permanents chargés des enseignements théoriques, les résultats restent encore réduits<sup>61</sup>.

La participation des professeurs à des colloques est plus consistante (28 au cours de la période 2020–2022). Les perspectives de publication pour le futur proche semblent positives en quantité et en qualité<sup>62</sup>, et des collaborations ponctuelles à des activités de recherche et à des publications sont mises en œuvre à un niveau national (avec l'ENSCI) et international (avec le London College of Fashion).

**Bien que la stratégie de production scientifique soit ambitieuse (en raison des fonds disponibles), elle n'est pas encore pleinement aboutie (absence de stratégie de publication collective ou en partenariat avec des chercheurs à l'international), raison pour laquelle le comité recommande d'intensifier l'activité de publication.**

Par ailleurs, le choix de confier les activités de recherche aux chaires thématiques, qui sont en relation étroite avec les entreprises, rend l'IFM dépendant de leurs centres d'intérêt ou de leurs priorités thématiques. **Aussi, le comité préconise-t-il que les éléments contractuels qui définissent les activités des chaires, et les liens qu'elles nouent avec les entreprises qui les soutiennent, permettent aux chercheurs de l'IFM de mener leurs propres axes de recherche, dans une plus grande indépendance, mais aussi dans une plus grande continuité. Dans ce même objectif, le comité recommande à l'IFM d'engager également une politique de recherche de subventions publiques (AAP nationaux, ou régionaux).**

**Enfin, pour développer la recherche appliquée, en lien avec les enjeux d'innovation sociétale, le comité recommande à l'IFM de se doter d'une stratégie de soutien aux doctorats par la pratique, destinés aux créateurs, ce qui n'est pas encore le cas<sup>63</sup>. Le projet de la 4<sup>e</sup> chaire « la création et la mode » signée avec LVMH pourrait être un levier favorable pour y parvenir.**

## 2/ Une institution ancrée dans le réseau scientifique national

De l'avis du comité, l'établissement est bien ancré dans le réseau scientifique national, par le biais de ses activités de colloques et de séminaires, de ses deux parcours doctoraux (avec Paris 1 et HESAM), et de cotutelles de thèses.

L'établissement organise annuellement un colloque avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, visant à valoriser les activités des doctorants. Ces colloques sont ouverts aux étudiants. En raison de la pandémie, seulement trois colloques ont eu lieu entre 2018 et 2022. L'IFM a également organisé, dès 2019, des séminaires dans le cadre des activités de l'association Sartoria<sup>64</sup>, en collaboration avec l'université Paris 1 (sept rencontres en 2021, six en 2022, trois en 2023).

Les partenariats en matière de recherche concernent également le programme doctoral (cf. domaine 3, référence 13), puisque l'IFM a bénéficié de l'offre proposée par le collège doctoral d'HESAM, dans le cadre de son appartenance à cette COMUE. À la suite de l'interruption de cette dernière, et afin de continuer à bénéficier d'un programme du même type, l'Institut maintient la convention doctorale avec l'université Paris 1.

<sup>60</sup> L'évolution est positive : 11 publications dans des revues à comité de lecture en 2022 contre 2 en 2020, RAE, p.28.

<sup>61</sup> Liste des publications, RAE, pp. 56-59.

<sup>62</sup> Voir l'annexe 21/6, « Liste des publications et articles des enseignants permanents dans des revues à comité de lecture, des communications dans des congrès scientifiques (au cours des 5 dernières années) ».

<sup>63</sup> C'est ce qui est d'ores et déjà en perspective puisque l'IFM et HESAM ont construit un parcours doctoral qui est destiné aux créateurs-concepteurs de mode au sein de l'ED Abbé Grégoire. Dans ce cadre, l'IFM envisage de financer un contrat doctoral (RAE, p. 28).

<sup>64</sup> Sartoria, association de recherche en mode et histoire de l'art : <https://sartoria.hypotheses.org/l-association>

Par ailleurs, un enseignant de l'IFM co-encadre un doctorant avec un professeur de l'université Paris Nanterre. La directrice d'une des trois chaires co-dirige des thèses au niveau national. Les membres du corps d'enseignement et de recherche participent à des comités scientifiques de colloque et de revues, nationaux et internationaux, ainsi qu'à des jurys de DNSEP<sup>65</sup> et de doctorat.

**Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »**

**Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »**

### 3/ Des activités de recherche soutenues par une politique RH et budgétaire volontaristes

Conformément aux objectifs fixés dans le contrat d'EESPIG, l'établissement a engagé des actions pour faire évoluer son corps enseignant en recrutant des enseignants-chercheurs (cf. supra). Cette évolution a amené le nombre d'enseignants titulaires du doctorat de 1 à 7 entre 2016 et 2023. L'Institut prévoit une augmentation dans les années à venir (sur un total de 45 membres du corps enseignant, ou de 26 si on retranche de ce total les enseignements techniques)<sup>66</sup>.

Les membres du corps enseignant sont incités à suivre un parcours de formation doctorale (trois thèses en cours) ou d'habilitation à diriger des recherches (trois enseignants concernés). Le département de la recherche de l'établissement organise des colloques, souvent en partenariat (cf. supra). Depuis 2022, le séminaire mensuel interdisciplinaire « Dresscodes » consacré à l'innovation méthodologique est destiné aux chercheurs de l'IFM, mais aussi aux chercheurs externes. Les séminaires sont organisés sur une base mensuelle d'octobre à juin<sup>67</sup>. La chaire Savoir-faire de la mode s'occupe également de l'organisation d'un séminaire mensuel réunissant des chercheurs de différentes disciplines et des praticiens. La publication des actes de ces séminaires est en cours auprès des éditions B42.

Le budget total consacré à la recherche en 2022 s'est élevé à 970 000 € (salaires des professeurs permanents et toutes activités de valorisations confondues). Ce budget provient pour 400 000 € de fonds internes et pour 570 000 € de la Fondation IFM (soutien des chaires).

La permanence de l'équipe affectée à la recherche est à saluer, même si l'obtention de fonds en provenance de tiers (hors du système des chaires) reste, pour le moment, inexplorée, ce que regrette le comité (cf. supra). Les thématiques développées par les chaires ont un intérêt structurant également pour les domaines création et management, aussi il serait important d'inclure une forme de soutien à la recherche pour les créateurs — concepteurs de mode (voir supra).

**Le comité recommande de poursuivre les actions engagées visant l'augmentation du potentiel de recherche de l'établissement, tant en matière de politique de recrutement, mais aussi par la formalisation, dans les fiches de poste, d'une répartition équilibrée entre les activités d'enseignement et de recherche pour les professeurs permanents.**

### 4/ Des services communs de qualité en soutien aux activités de recherche et d'innovation

L'établissement, qui a un objectif d'innovation continue, vise à renforcer la part de la responsabilité sociale et environnementale dans ses enseignements et ses activités de recherche en prenant en compte l'impact des nouvelles technologies. La chaire Développement Durable signée avec Kering en 2019 a permis de porter et de fédérer les projets de transformation interne portant sur les activités d'enseignement et de recherche.

Les services communs, comme la bibliothèque (cf. référence 13) et le Fablab, sont des espaces plébiscités par les enseignants et les élèves<sup>68</sup>. Le FabLab est conçu comme un lieu de recherche et d'innovation ouvert à la communauté entière de l'établissement : il est équipé d'imprimantes textiles, d'une brodeuse à commande

<sup>65</sup> Diplôme national supérieur d'expression plastique, équivalent à un niveau master.

<sup>66</sup> RAE, p. 28. Données 2022.

<sup>67</sup> Entretiens. Quatre rendez-vous ont été organisés en 2022, et six en 2023.

<sup>68</sup> Entretiens, visite.

numérique, d'imprimantes 3D et d'une machine de découpe laser. Cependant, dans les deux cas, les espaces sont limités par rapport au volume des activités<sup>69</sup>.

**Le comité recommande à l'IFM de poursuivre son soutien aux services communs comme la bibliothèque et le FabLab, pour la qualité de leurs activités malgré le manque d'espace.**

## 5/ Un système de partenariat en évolution et une politique de valorisation attentive aux défis sociétaux contemporains

L'établissement cherche à rester en prise sur les enjeux de la société contemporaine, en développant des partenariats et des échanges avec des entreprises et avec des écoles dont les disciplines d'enseignement et de recherche sont proches des siennes. Les partenariats les plus importants sont établis par l'intermédiaire de la Fondation IFM et des entreprises qui la soutiennent. Des visites d'usines sont organisées régulièrement. La thématique de l'inclusivité a été explorée dans le domaine de la recherche<sup>70</sup>. Des collaborations avec des ONG et des start-up donnent aux étudiants dans le cadre de projets tutorés la possibilité d'ancrer leurs travaux dans une pratique réelle où les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale dans le secteur de la mode sont bien présents.

Le transfert de connaissance est confié au séminaire mensuel « Dresscodes », ouvert au public interne et externe. Le corps enseignant participe à des activités de dissémination variées, sous la forme de conférences autant scientifiques que généralistes (cf. supra) ou encore d'ouvrages collectifs à visée de sensibilisation, publiés par les éditions de l'IFM.

Le *Fashion Entrepreneurship Center*, géré par une seule personne sur la période d'évaluation, accompagne des marques de mode dans leurs démarches de développement. L'observatoire économique publie et analyse chaque mois les chiffres du marché de la mode, et organise un événement annuel (« *Fashion Reboot* ») visant à offrir une occasion de veille scientifique aux professionnels. Tous deux représentent des atouts formidables pour leur capacité de mettre en relation marché, entreprises et académie<sup>71</sup>. Les informations venant du marché sont autant nécessaires pour les étudiants de management que pour les filières en création de la mode.

**Le comité recommande d'élargir l'action à visée éducative de l'observatoire économique au domaine de la création, ainsi que de renforcer l'équipe du *Fashion Entrepreneurship Center*.**

---

<sup>69</sup> Entretiens, visite.

<sup>70</sup> RAE, p. 35 : « L'inclusivité qui sous-tend les logiques d'appropriation culturelle fait l'objet de travaux de recherche sous différents angles pour donner un corpus structuré à nos étudiants ».

<sup>71</sup> Entretiens.

## Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

### 1) Forces

- Une structuration financièrement solide du domaine de la recherche par chaires thématiques, dont les activités, soutenues par des entreprises privées, relient recherche, innovation et enseignement.
- Un statut non précaire des titulaires de chaires, enseignants-chercheurs et doctorants, qui participe au transfert des connaissances acquises aux contenus des programmes éducatifs.
- Une qualité des services communs, comme la bibliothèque, le Fablab, le *Fashion Entrepreneurship Center* ou l'observatoire économique, qui représentent des atouts capitaux pour l'établissement par leur capacité unique de relier marché, entreprise et académique.

### 2) Faiblesses

- Une structuration de la recherche axée sur un système de chaires, au risque de développer une recherche appuyée uniquement sur les intérêts des marques.
- Une recherche de fonds publics inexplorée.
- Une absence de système d'attribution de fonds internes, d'indicateurs de suivi et une stratégie de valorisation encore trop peu ambitieuse.

### 3) Recommandations

- Établir un règlement qui décrive les modalités dans la gestion de fonds de recherche, ainsi qu'une stratégie pour accéder à des fonds publics, avec le but de dessiner une ligne de recherche propre à l'établissement.
- Mettre en place une stratégie pour soutenir des doctorats par la pratique, destinés aux créateurs.
- Soutenir le développement des activités des services communs en renforçant les équipes (tout particulièrement du *Fashion Entrepreneurship Center*) et les espaces qui leur sont consacrés (tout particulièrement du Fablab).

# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

**Référence 13. «L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.»**

## 1/ Un Institut unique en France qui propose une offre de formation cohérente avec sa stratégie

L'IFM vise à former des professionnels capables de travailler dans le secteur de la mode et du luxe grâce à l'obtention d'un diplôme de niveau supérieur ou d'une formation professionnalisante. **L'IFM délivre des enseignements en cohérence avec les besoins d'emploi dans son domaine, au niveau local comme au niveau national et international.** En effet, comme le veut le projet stratégique de l'établissement, l'offre de formation doit répondre à trois objectifs : allier l'excellence académique et la pertinence professionnelle, favoriser l'hybridation et le décloisonnement des savoirs et des compétences, développer la diversité sociale, géographique et culturelle.

**L'offre de formation est à la fois spécialisée dans un secteur et pluridisciplinaire.** Elle va du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) au master. À la suite de la fusion en 2019 de l'IFM avec l'École de la chambre syndicale de la couture parisienne, l'offre de formation a évolué. De 450 étudiants, l'IFM est passé à 1157 (dont 55 % d'étrangers, avec 78 nationalités représentées)<sup>72</sup>.

L'offre de formation est présentée comme étant complète et verticale, autour de 14 programmes diplômants répartis sur les trois axes de l'IFM que sont le savoir-faire, la création et le management, avec une spécificité présentée comme élément différenciateur, qui est l'hybridation des parcours. En effet, les étudiants en création, management et savoir-faire sont associés dans leur cursus autour de projets communs afin de favoriser le décloisonnement des savoirs et des compétences. Toutefois, comme on le verra plus loin<sup>73</sup>, la mise en œuvre de cet objectif pose problème.

Par ailleurs, l'IFM a tissé des partenariats, avec de nombreuses écoles, fondés sur la complémentarité des compétences et l'interdisciplinarité. Les **partenaires académiques sont nombreux** : l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne pour l'accès à un programme doctoral axé sur la mode et le luxe ; l'ESCP Business School, l'ENSAIT, l'IAE de Lille et l'ENSCI pour des formations de niveau Mastère spécialisé. Dans le cadre de son appartenance au Campus d'excellence Manufacture des Gobelins Mode Métiers d'Art Design, lauréat du projet Re-SOURCE, (France 2030), l'IFM met en œuvre avec l'ENSAD et les Mines, des dispositifs de formation, du CAP au doctorat<sup>74</sup>.

**En résumé, la politique partenariale de l'IFM en matière de formation repose davantage aujourd'hui sur des réseaux interpersonnels que sur une stratégie délibérée et structurée. Aussi doit-elle être précisée pour rendre plus lisibles à la fois les objectifs et les résultats attendus pour l'Institut.**

## 2/ Une volonté à développer en matière d'internationalisation

Conformément aux objectifs du contrat d'EESPIG, l'IFM a développé de **nombreux accords internationaux** grâce à la présidence du comité recherche de l'IFFTI (*International Foundation of Fashion Technology Institutes*) et à sa participation au réseau Cumulus. Ces partenariats internationaux, pour certains développés de longue date, n'ont toutefois pas permis jusqu'à maintenant un nombre significatif de mobilités sortantes étudiantes ou même de césures, L'IFM a bien identifié la nécessité d'avancer sur ce sujet : il a d'ores et déjà recruté du personnel pour développer son pôle international et a candidaté à la charte Erasmus+ pour l'ESR. On constate d'ailleurs une progression du nombre de mobilités sortantes (en 2022-2023, 200 courts séjours en mobilité sortante, et 7 doubles diplômes avec l'ESCP Europe).

**Le comité recommande à l'IFM qui veut renforcer son positionnement à l'international et également sa politique de responsabilité sociale et environnementale de s'engager dans des mobilités virtuelles, d'une part pour favoriser les échanges de pratiques entre étudiants, et d'autre part pour étendre la dimension interculturelle**

<sup>72</sup> Entretiens.

<sup>73</sup> Voir supra, référence 14.

<sup>74</sup> Ces dispositifs visent la transmission des savoir-faire, la création de nouveaux outils, le développement du réemploi et de la circularité dans les industries culturelles d'excellence.

dans certains de ses programmes.

### 3/ Une politique de formation à et par la recherche à renforcer

En accord avec le projet stratégique de l'IFM, la mise en œuvre de la **formation à et par la recherche** repose essentiellement sur des séminaires de recherche. Les enseignants (permanents ou invités), parmi lesquels la part des docteurs est en augmentation (cf. domaine 2, référence 9) présentent des recherches en cours et les étudiants participent à ces séances. Les étudiants de licence reçoivent des enseignements d'initiation à la recherche axés principalement sur les méthodologies de recherche documentaire. Il est demandé aux étudiants de master d'intégrer les méthodes de la recherche et de les expérimenter dans le cadre de leur mémoire de recherche (qui est dissocié du stage)<sup>75</sup>. De fait, l'adossement à la recherche est très variable selon les parcours liés aux trois axes d'intérêt de l'établissement que sont les savoir-faire, la création et le management dans le domaine de la mode. Par exemple, concernant le diplôme de Manager Mode et Luxe (niveau Bac +5), 40 heures en 2020-2021 sont consacrées à la formation à et par la recherche sur 730 heures pour tout le cycle. À ces 40 heures s'ajoutent de façon classique le mémoire de recherche, le séminaire de méthodologie, la mise à disposition de bases de données, mais aussi la possibilité de participer à des séminaires de recherche organisés par l'IFM et ses chaires, ou encore par l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Il est prévu pour la rentrée 2023-2024 la mise en œuvre d'un cursus méthodologique plus poussé<sup>76</sup>.

En conséquence, **le comité recommande qu'un cadrage général soit formalisé à ce sujet pour que les niveaux d'exigence et les pratiques pédagogiques convergent davantage à un même niveau de diplôme.**

Afin de parfaire leur recherche documentaire, les étudiants et leurs enseignants disposent d'une bibliothèque de référence des industries de la mode et du design. La bibliothèque possède un **fonds documentaire riche et important**. Elle compte plus de 8200 ouvrages, une base de 150 000 articles numérisés, des vidéos, des thèses, des mémoires et des études de marché. Les conditions d'accès sont de qualité avec un espace, quelque peu réduit compte tenu des besoins croissants, mais qui permet la consultation sur place et un catalogue ouvert à distance.

### 4/ Des étudiants très bien accompagnés dans leur professionnalisation et leur insertion professionnelle

En accord avec le projet stratégique de l'établissement, les formations de l'IFM ont été conçues pour être axées sur la pratique et la professionnalisation progressive. Il est proposé aux étudiants **un accompagnement très fort** durant et après les études, qui permettent **une excellente insertion professionnelle (le taux de placement moyen à 6 mois s'élève d'ailleurs à 86 % au niveau BAC + 5)**. C'est en grande partie le département Carrières de l'établissement qui effectue cet accompagnement. Durant leur cursus, des ateliers et des manifestations sont proposés aux étudiants pour les aider dans leur orientation et leur insertion (aide à la rédaction de CV, lettre de motivation, préparation aux entretiens de sélection, coaching, forums d'entreprises, interventions d'entreprises). Les étudiants bénéficient également du réseau de l'Institut et accèdent par les réseaux sociaux aux communautés en lien avec l'IFM (66K abonnés sur LinkedIn). Pour cet accompagnement à l'insertion professionnelle, le réseau des *alumni* joue un rôle important, ainsi que le département Carrières en charge des relations avec les entreprises, en favorisant le contact avec les anciens ou les entreprises partenaires. Les programmes restent toutefois peu accessibles par validation des acquis pédagogiques (VAP) ou validation des acquis de l'expérience (VAE), sans doute parce que la procédure proposée est peu visible (voir référence 14).

Pour parfaire cette professionnalisation progressive, le département Carrières offre un catalogue des lieux de stages, localisé dans l'espace de la bibliothèque et en ligne. Ce service est chargé de l'évaluation des stages et connaît bien les différents terrains. L'évaluation que réalise le département Carrières sert à la fois à valider les compétences professionnelles acquises, à entretenir le réseau et à vérifier la pertinence des enseignements reçus eu égard à l'exercice des métiers ou fonctions.

Par ailleurs, des programmes courts inter-entreprises et des programmes sur mesure sont proposés à la formation continue. L'apprentissage est inégalement développé selon les filières : tous les programmes de savoir-faire sont en apprentissage ; en création, l'apprentissage n'est pas développé ; en management, la situation est très variable selon les parcours. **L'IFM dispose de réelles marges de manœuvre pour développer l'apprentissage et la formation continue au sein de ses programmes. L'inscription des formations dans l'alternance pourrait donc être plus ambitieuse, de même que l'accès à la VAE ou VAP.**

L'entrepreneuriat est vivement soutenu et encouragé au sein du *Fashion Entrepreneurship center*. Celui-ci est

<sup>75</sup> RAE, pp. 38-39 et entretiens.

<sup>76</sup> Rapport Hcéres 2023, Diplôme Manager de la mode et du Luxe.

composé de plusieurs programmes destinés à accompagner tous les entrepreneurs de la mode. Les étudiants peuvent en bénéficier, ce qui vient en complément de l'accompagnement très important qui leur est proposé durant leur cursus de formation, durant leurs stages et en vue de leur insertion professionnelle<sup>77</sup>.

**Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »**

## 5/ Une pédagogie misant sur l'interdisciplinarité et la transversalité, qui mériterait d'être mieux organisée et formalisée

En accord avec son positionnement et son projet stratégique, l'IFM fait un grand usage de la pédagogie par projet au service de la complémentarité entre les savoirs, les compétences et les expériences pratiques. Dans cet objectif, un événement est organisé en début d'année (« le grand bain ») pour permettre aux étudiants des différents parcours des bachelors management et design de se rencontrer. D'une manière générale, la pédagogie est centrée sur un double objectif : développer l'esprit critique chez les étudiants grâce aux sciences sociales et favoriser l'hybridation entre disciplines par l'organisation d'ateliers, de conférences ou d'études de cas permettant de croiser les regards et expériences. Toutefois, si les échanges entre enseignants dans les divers programmes sont facilités par leur regroupement dans un même *open space*, les échanges entre étudiants ont besoin d'être mieux organisés à partir des maquettes pédagogiques ou des emplois du temps. Ainsi, l'on peut constater que les divers emplois du temps ne permettent pas toujours de faciliter les rencontres. Le manque d'anticipation de l'organisation pédagogique (absence d'une journée banalisée pour les travaux de groupe ou d'UE dite « transversale » dans les maquettes) réduit beaucoup le nombre de cours en commun. Lorsqu'ils ont lieu, c'est souvent pour permettre aux étudiants d'acquiescer un certificat (supplément au diplôme), mais qui restait payant jusqu'en 2023. **Il conviendrait donc de mettre en œuvre les leviers nécessaires pour répondre à l'objectif premier de l'établissement, à savoir promouvoir l'interdisciplinarité dans les cursus de formation en facilitant mieux la transversalité entre les filières (création, management et savoir-faire), notamment à travers sa traduction opérationnelle : la mise en convergence des emplois du temps.**

En complément, l'établissement a commencé à construire une approche par compétences dans certaines de ses formations, malgré la rapidité des mutations intervenant dans le secteur professionnel de référence. C'est le cas du diplôme Management Mode et Luxe pour lequel les responsables pédagogiques ont construit les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation (modalités et critères), sans pour autant avoir structuré pleinement sa maquette en blocs de connaissances et de compétences<sup>78</sup>.

Enfin, le comité a pu constater également que l'IFM ne disposait pas d'un règlement commun des études et des examens visant les modalités de recrutement (liées aux typologies d'étudiants inscrits) et d'évaluation des connaissances et des compétences ou encore les dispositifs d'amélioration continue. Ces règles sont fixées pour chaque parcours et/ou diplôme sans véritable concertation. **L'offre de formation de l'IFM souffre donc d'un manque de mise en cohérence relatif aux règlements des études, des jurys et des examens<sup>79</sup>, qu'il conviendrait de traiter afin de répondre au mieux aux enjeux stratégiques que l'établissement s'est fixé.**

## 6/ Une diversification des pratiques pédagogiques

Les pratiques pédagogiques au sein de l'IFM sont variées (ateliers, études de cas, projets, cours magistraux, travaux de groupe, accès à du matériel de création, observations, stages, etc.). La plupart des enseignements sont en présentiel<sup>80</sup>. L'établissement offre néanmoins, depuis la crise sanitaire, certains programmes à distance, notamment à des étudiants en formation continue. Il existe pour ces étudiants un cours dans le métavers, un *business game* immersif ou encore un *learning management system* qui propose une grande variété de ressources (témoignages, *podcasts* audios, supports de cours numérisés). L'établissement propose aux étudiants dans les programmes de la filière savoir-faire d'accéder à un intranet où sont accessibles des collections de patronage dans les secteurs de la mode, du design textile et de la création de vêtements, dans l'objectif de stimuler leur créativité et leur expertise.

De plus, afin d'allier l'excellence académique et la pertinence professionnelle, l'IFM a construit une offre de formation visant des mises en situation professionnelle progressives. Dans cet objectif, l'établissement offre un bon niveau d'équipement et permet des apprentissages et des expérimentations d'une grande diversité, en lien direct avec la formation. Les équipements pédagogiques (Fablab, studio photo, tissuthèque, salles informatiques équipées de logiciels adaptés au travail de création) permettent une grande variété dans les

<sup>77</sup> Entretiens ; <https://www.ifmparis.fr/fr/entrepreneuriat>

<sup>78</sup> Rapport Hcéres, Diplôme Manager Mode et Luxe, 2023.

<sup>79</sup> Entretiens.

<sup>80</sup> Entretiens.

méthodes pédagogiques. Ces équipements stimulent la création et la recherche à visée professionnelle.

## 7/ Un accès à certains programmes de formation ouverts aux publics de la formation continue, de l'alternance et de l'international

Le comité a pu constater une certaine diversité d'accès aux formations de l'IFM. Les programmes de formation propres à la filière savoir-faire sont entièrement ouverts à l'alternance tout comme le mastère spécialisé Management de la mode et du luxe. Ils sont accessibles également en formation continue pour les professionnels en activité (12 % des recettes en 2022). Il n'est jusqu'à maintenant pas prévu d'étendre l'alternance aux programmes de création. Cette décision est motivée par l'objectif de ne pas limiter l'univers créatif de l'étudiant à une seule marque, celle correspondant à l'employeur de l'alternant<sup>81</sup>. Pourtant, l'alternance est une vraie attente chez les étudiants. L'IFM constate d'ailleurs une augmentation des effectifs de 32 % pour le bachelor Modéliste concepteur et de 27 % pour le mastère spécialisé Management de la mode et du luxe. Si ces filières connaissent une attractivité croissante en lien avec leur ouverture à la voie de l'apprentissage, **le comité suggère à l'IFM d'envisager les possibilités de son développement dans toutes les autres filières.**

Concernant ses objectifs de positionnement à l'international, l'IFM a fait des efforts pour développer des programmes en langue anglaise, avec des cours de français obligatoires pour les étrangers. Il est proposé aux étudiants qui maîtrisent l'anglais et le français des enseignements en chinois ou en italien. Par ailleurs, des accords d'échange ont été signés avec des établissements similaires comme l'ESADE Business School en Espagne, Lund Business School en Suède, avec le Fashion Institute of Technology (FIT) à New York et avec la Bocconi University à Milan. D'autres accords existent ou sont en cours de signature (avec le Brésil, l'Australie, le Canada ou l'Allemagne<sup>82</sup>). L'IFM a recruté récemment une personne chargée de développer les mobilités entrantes et sortantes des étudiants et des personnels. La mobilité entrante a connu durant la période évaluée une croissance (36 % des effectifs en 2021, 48 % en 2022), contrairement à la mobilité sortante qui connaît, elle, une stabilité dans la mesure où l'attractivité et la notoriété de Paris dans le champ de la mode n'incitent pas les étudiants français à s'extraire même momentanément de ce territoire<sup>83</sup>. **Le comité préconise donc la formalisation d'une politique de mobilité entrante et sortante au sein de l'Institut (dispositifs de préparation à la mobilité ou à la césure, mesures financières, aides au logement, etc.) afin de mettre cette politique au service de sa stratégie de rayonnement à l'international.**

**Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

## 8/ Une attractivité des formations qui révèle certaines disparités

Occupant un champ très concurrentiel, l'IFM a mis en place une politique volontariste de communication afin de mieux faire connaître l'Institut et ses formations. Des liens sont maintenus avec certains lycées pour attirer des jeunes dans les bachelors. D'une manière générale, le recrutement se fait le plus souvent hors région Île-de-France.

Les critères d'appréciation de l'attractivité des formations utilisés par l'établissement sont nombreux : le nombre de visiteurs aux journées portes ouvertes, le taux de participation à certains événements organisés, comme des webinaires ou des sessions *live* sur les réseaux sociaux. L'IFM attire de plus en plus d'étudiants dans ses programmes, notamment en alternance avec une augmentation du nombre d'apprentis dans certains programmes (cf. référence 14). Le nombre total des candidatures est en augmentation et la sélectivité plus forte. Le taux d'admissibilité se situe donc autour de 50 %. Le taux d'admis est de 20 %. **Même si l'attractivité des formations de l'IFM est avérée, les statistiques révèlent une attractivité relativement moindre pour certains parcours (dans la spécialisation en accessoires notamment) qu'il serait bon d'analyser plus finement.**

## 9/ Un taux d'insertion très élevé ; une analyse de la performance des formations à renforcer

Le département Carrières conduit annuellement une enquête concernant l'insertion des diplômés de l'Institut, dont le taux de participation est satisfaisant (de 70 à 100 % selon les parcours). Le taux de placement moyen à 6 mois est très bon (86 % au niveau Bac +5). Cela s'explique en partie par le développement de l'alternance et

<sup>81</sup> Entretiens.

<sup>82</sup> RAE, p. 43 et entretiens.

<sup>83</sup> Indicateurs du contrat d'établissement.

par les stages qui se concrétisent en emplois. Un tiers des diplômés du bachelor décident de poursuivre leurs études et 59 % sont en poste. Environ 10 % des étudiants des programmes de management créent leur propre entreprise. Pour les autres, ils trouvent des débouchés dans toutes les fonctions de l'entreprise de la mode ou du luxe.

Le taux d'insertion est plus faible pour la filière création (70 % de CDI à bac +5 et 33 % à bac +3). Ces taux plus faibles sont expliqués par la fréquence plus forte de CDD et de statut d'emploi indépendant dans le secteur de la création.

Peu de dispositifs formalisés sont mobilisés pour apprécier la performance des formations hormis la tenue d'une commission paritaire (équivalent d'un Conseil de perfectionnement) dans certains parcours. Néanmoins, les échanges sont nombreux entre les enseignants et au sein des équipes pédagogiques. L'évaluation des stages est un moyen d'échanger avec les tuteurs d'entreprise sur la formation et d'entrevoir des pistes d'évolution des programmes. Peu d'étudiants de 1<sup>er</sup> cycle poursuivent en second cycle au sein de l'IFM (moins de 10 %). Le taux de diplomation est assez élevé. Il varie entre 92 % (MA Fashion Design) et 98 % (MS Management). Il baisse à 74 % pour le bachelor Fashion Design.

Le suivi de l'adéquation des formations aux besoins du secteur de la mode est assuré dans le cadre du Conseil des affaires académiques et des Conseils de perfectionnement (constitué de représentants d'entreprise, d'EC et d'étudiants), dont les formations sont dotées.

Au niveau de la direction de l'établissement, l'IFM fait appel au Conseil des affaires académiques (*Advisory Board*) composé de directeurs de ressources humaines des entreprises du secteur et de représentants du monde académique, pour ajuster son offre de formation à l'évolution des compétences, des métiers du secteur d'emploi (voir supra p.11).

**Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »**

## 10/ Une démarche d'amélioration continue à formaliser

Pour répondre aux objectifs de son contrat ainsi qu'à son projet stratégique, l'IFM a engagé, pour recruter ses enseignants-chercheurs, une politique rigoureuse, associée à une incitation des enseignants déjà recrutés à préparer le doctorat ou l'habilitation à diriger des recherches (HDR)<sup>84</sup>. La plupart des enseignants permanents (8 sur 12) ont une activité de recherche. Plus d'un tiers des enseignements sont par ailleurs dispensés par des enseignants-chercheurs, chercheurs ou doctorants. Pour parfaire ce dispositif, l'établissement accueille trois chaires de recherche (cf. références 9 et 11) qui sont à l'interface entre les activités de recherche et de formation : elles visent *in fine*, soit la création d'un parcours spécifique de formation, soit l'intégration dans les enseignements existants de nouveaux contenus issus des travaux de recherche.

Ainsi le taux d'encadrement est de 10 étudiants par enseignant-chercheur permanent, ces derniers assurant environ les deux tiers des heures. **Toutefois cet équilibre entre académique et professionnel varie d'un programme à l'autre et mériterait d'être davantage cadré et équilibré entre les différentes filières (création, management et savoir-faire), ce qui constitue pour l'IFM un axe d'amélioration.**

Comme indiqué précédemment (cf. supra, référence 15), l'IFM suit l'évolution de son offre de formation au travers de plusieurs dispositifs centraux (un Conseil des affaires académiques) et spécifiques aux diplômés (Conseil de perfectionnement par exemple). Les indicateurs concernent la croissance des effectifs, le taux de sélectivité, la réussite étudiante, les taux d'insertion et la qualité des recrutements (dans les 10 entreprises de la mode et du luxe les plus cotées) ou encore les besoins des entreprises du secteur. En revanche, aucun dispositif d'évaluation des enseignements et des formations par les diplômés n'est à ce stade mis en place. **Même si le sujet de la soutenabilité de l'offre de formation de l'IFM n'est pas remis en cause, le comité recommande que celui-ci se dote d'indicateurs de suivi de son offre de formation mieux formalisés et intégrés, qui lui permettent d'interroger l'attractivité et la pertinence de certains parcours eu égard aux publics qu'il vise et qu'il accueille.**

<sup>84</sup> Voir supra, p.20.

**Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »**

## 11/ Une vie étudiante et une vie de campus émergentes, au service de la diversité sociale

Constituant une grande part des ressources de l'IFM, les frais de scolarité sont importants (entre 11 000 et 15 000 € par an pour les étudiants français, supérieurs pour les étudiants étrangers). En conséquence et conformément aux objectifs fixés dans le contrat d'établissement et pour garantir l'accès de tous à ses programmes, l'IFM a développé une politique sociale en soutien aux étudiants, en développant le nombre de bourses (17 % de boursiers d'État en 2022, pour un objectif de 10 % en 2024, 30 % et 25 % de boursiers propres en 2021 et 2022, pour un objectif de 30 % en 2024). Ces bourses sont octroyées par la Fondation IFM et sont accessibles également aux étudiants ressortissants de l'Union européenne.

Si cette politique sociale est à louer, les actions en faveur de la vie de campus restent limitées et peu structurées.

La vie associative repose exclusivement sur les initiatives portées par le Bureau des étudiants (BDE), qui organise des comités thématiques (sport, solidarités, communication, événements). L'hétérogénéité des formations, la place de l'apprentissage (30 % de l'effectif), le manque d'espaces disponibles sont autant de freins au développement de la vie associative. En 2022, 103 000 € ont été alloués à la vie de campus et plus spécifiquement 10 000 € au BDE pour soutenir ses démarches et ses projets qui commencent à se concrétiser. De plus, deux personnes à temps partiel sont chargées de soutenir la vie étudiante.

Par ailleurs, la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) s'est élevée à 28 k€ en 2022. **Le comité incite l'établissement à mobiliser une partie de cette enveloppe pour soutenir les projets étudiants, en les associant aux décisions d'allocation des crédits de la CVEC, ce qui n'est pas le cas actuellement. Le comité recommande de poursuivre d'une manière générale, les efforts d'accompagnement par l'Institut de la structuration de la vie associative.**

En matière de bien-être étudiant, l'IFM propose plusieurs dispositifs. D'abord, l'établissement organise un accompagnement gratuit par une cellule d'aide psychologique pour les étudiants qui en ressentent le besoin<sup>85</sup>. Ensuite, la politique de l'IFM en matière de handicap assure un suivi individuel dès l'admission de l'étudiant pour trouver les aménagements adéquats<sup>86</sup>. Ce dispositif permet d'accueillir dans de bonnes conditions les six étudiants de l'Institut en situation de handicap. Enfin, s'agissant des violences sexistes et sexuelles (VSS), l'établissement a lancé la constitution d'un groupe de travail, mais n'a pas encore formalisé de dispositif de signalement et d'accompagnement. **En conséquence, le comité encourage l'établissement à structurer rapidement des procédures de prévention, de signalement et d'action en matière de VSS.**

Concernant l'accès aux soins, au logement et aux solutions de restauration, l'IFM recense toutes les options existantes dans un livret d'accueil délivré à l'ensemble de la communauté étudiante. Malgré l'invitation de *food trucks* et traiteurs par l'école ainsi que la mise à disposition de micro-ondes, l'offre de restauration demeure très limitée pour les étudiants<sup>87</sup>. Les deux possibilités se situent en dehors du campus. Les étudiants ont donc des difficultés à s'y rendre lors de pauses déjeuner souvent contraintes. Par conséquent, **le comité invite l'établissement à développer de nouvelles solutions de restauration sur le campus.**

D'autre part, les étudiants n'ont aujourd'hui pas d'accès à des infrastructures sportives que proposerait par l'établissement. **Le comité suggère donc de nouer des partenariats avec d'autres établissements afin d'offrir aux étudiants une possibilité de pratique sportive.**

Enfin, la participation des étudiants à la vie de l'établissement relève de la désignation de délégués par programme, qui assurent le lien entre les étudiants et la direction académique, notamment par le biais de commissions paritaires. En revanche, l'association des étudiants à la gouvernance est inexistante (aucun représentant des étudiants dans le Conseil d'administration de l'établissement). C'est pourquoi **le comité recommande d'associer les étudiants à la gouvernance, en particulier au sein du Conseil d'administration.**

<sup>85</sup> Entretiens.

<sup>86</sup> RAE p. 48 et entretiens.

<sup>87</sup> Entretiens.

## Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

### 1) Forces

- Une fluidité et une agilité dans le renouvellement des programmes.
- Le développement de la professionnalisation en interaction avec les milieux professionnels.
- Une internationalisation des formations en développement, en lien avec les enseignements en anglais.
- Un accompagnement très fort des étudiants à la professionnalisation durant les études et à l'insertion professionnelle par le Département carrières.

### 2) Faiblesses

- Une absence de mise en cohérence des règlements des études, des jurys et des examens.
- Un manque de visibilité des procédures de VAE et VAP.
- Une absence de dispositifs d'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants.
- Des services aux étudiants encore insuffisants (accès à la pratique sportive, solutions de restauration).
- Une absence de représentation des étudiants dans les instances centrales de l'établissement.

### 3) Recommandations

- Organiser les emplois du temps de façon à faciliter la transversalité entre les filières de formation (création, management et savoir-faire).
- Développer la VAE, VAP, et les formations courtes.
- Structurer la politique de mobilités en développant les mobilités sortantes et virtuelles dans tous les parcours de formation.
- Profiter des partenariats internationaux académiques pour renforcer l'adossement de la formation à la recherche.
- Développer l'alternance au-delà de la filière savoir-faire.
- Développer une politique de qualité de vie étudiante et des actions favorisant l'accès à la restauration sur le campus, la pratique sportive en partenariat avec d'autres établissements.
- Associer les étudiants à la gouvernance de l'établissement et aux décisions d'allocation des crédits de la CVEC.

# Table des matières

<b>Avis du comité .....</b>	<b>3</b>
1/ Forces principales .....	3
2/ Faiblesses appelant une vigilance particulière.....	3
3/ Recommandations principales .....	4
<b>Présentation de l'établissement .....</b>	<b>5</b>
1/ Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	5
2/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	6
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel .....</b>	<b>8</b>
1/ Un positionnement unique dans le secteur de la mode .....	8
2/ Une stratégie à consolider et des objectifs à quantifier.....	8
3/ Un lien fort avec les acteurs académiques et exceptionnel avec les acteurs socio-économiques de son territoire .....	9
4/ Des partenariats internationaux en développement .....	10
5/ Une politique de développement durable à formaliser .....	11
6/ Un établissement stabilisé, dont l'organisation reste à structurer .....	12
7/ Un développement de la communication externe à poursuivre .....	13
8/ Un système d'information à consolider .....	13
9/ Une politique et une démarche « qualité » à construire.....	14
10/ Une maîtrise financière acquise qui permet d'assumer les projets de développement .....	14
11/ Une fonction RH à construire dans toutes ses dimensions, accompagnée de moyens adaptés .....	15
12/ Un développement immobilier à poursuivre .....	16
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	18
<b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société .....</b>	<b>19</b>
1/ Une structuration de la recherche par chaire thématique, qui répond à des enjeux d'innovation et d'inscription de la science dans la société .....	19
2/ Une institution ancrée dans le réseau scientifique national .....	20
3/ Des activités de recherche soutenues par une politique RH et budgétaire volontaristes .....	21
4/ Des services communs de qualité en soutien aux activités de recherche et d'innovation .....	21
5/ Un système de partenariat en évolution et une politique de valorisation attentive aux défis sociétaux contemporains.....	22
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	23
<b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus .....</b>	<b>24</b>
1/ Un Institut unique en France qui propose une offre de formation cohérente avec sa stratégie.....	24
2/ Une volonté à développer en matière d'internationalisation .....	24
3/ Une politique de formation à et par la recherche à renforcer .....	25
4/ Des étudiants très bien accompagnés dans leur professionnalisation et leur insertion professionnelle .....	25
5/ Une pédagogie misant sur l'interdisciplinarité et la transversalité, qui mériterait d'être mieux organisée et formalisée.....	26
6/ Une diversification des pratiques pédagogiques.....	26

7/ Un accès à certains programmes de formation ouverts aux publics de la formation continue, de l'alternance et de l'international .....	27
8/ Une attractivité des formations qui révèle certaines disparités .....	27
9/ Un taux d'insertion très élevé ; une analyse de la performance des formations à renforcer .....	27
10/ Une démarche d'amélioration continue à formaliser.....	28
11/ Une vie étudiante et une vie de campus émergentes, au service de la diversité sociale .....	29
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	30
<b>Table des matières .....</b>	<b>31</b>
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>33</b>
<b>Observations du directeur de l'IFM .....</b>	<b>36</b>
<b>Organisation de l'évaluation .....</b>	<b>41</b>

## Liste des sigles

### A&B

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
BDE	Bureau des étudiants
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Commission des Grandes Écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

### D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DGE	Direction générale des entreprises
DGS	Direction générale des services
DNSEP	diplôme national supérieur d'expression plastique
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

EC	Enseignant-chercheur
ECSCP	École de la chambre syndicale de la couture parisienne
ED	École doctorale
EESPIG	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence

Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

## F&G&H

Feder	Fonds européen de développement régional
FIT	<i>Fashion Institute of Technology</i> (New York)
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
IFFTI	<i>International Foundation of Fashion Technology Institutes</i>
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
Inspé	Insitut national supérieur du professorat et de l'éducation
IP	Insertion professionnelle
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines
LVMH	Louis Vuitton — Moët Hennessy

## M&N&o

MA	Master of arts
MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MOOC	Massive Open Online Course
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société
NCU	Nouveau cursus à l'université
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante

## P&Q

PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
QVT	Qualité de vie au travail

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises

## S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
SHES	(campus) Sciences humaines, économiques et sociales
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

## T&U

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

## V&W

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles
WoS	<i>Web of Science</i>

## Observations du directeur de l'IFM

# institut FRANÇAIS de la MODE

A l'attention de M. Pierre Glaudes  
Directeur du département d'évaluation des établissements  
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

Paris, le 10 septembre 2024

Monsieur le Directeur,

Je tiens tout d'abord à remercier, au nom de toutes les équipes de l'IFM, le comité d'experts ainsi que les équipes de l'HCERES pour leur accompagnement dans cette toute première évaluation de notre établissement. Les différentes phases de ce processus, qu'il s'agisse de l'élaboration du rapport d'auto-évaluation, des échanges lors des journées d'entretiens ou de la rédaction des réponses au rapport provisoire, ont représenté un exercice collectif intense mais extrêmement constructif. Le regard extérieur des experts nous a par ailleurs permis de prendre un recul bénéfique sur nos actions et nos processus.

Depuis sa fusion avec l'Ecole de la chambre syndicale de la couture parisienne en 2019, l'IFM s'est transformé en profondeur. Les équipes des deux écoles ont dû apprendre à travailler ensemble, les cursus des formations ont été remis à plat, un ambitieux projet immobilier a généré 4 déménagements en site occupé, de nouveaux processus de gestion ont été mis en place, l'ensemble des formations ont sollicité et obtenu une accréditation du ministère de l'enseignement supérieur (visa et/ou grade), l'identité de la marque a fait l'objet d'une refonte globale, etc. Tous ces chantiers ont permis en seulement 4 ans de multiplier le nombre d'étudiants par 5, le budget par 2,5 - nous permettant une autonomie financière -, la surface du campus par 4,5 et le nombre de membres de la Fondation IFM par 2,5, permettant de financer 150 bourses sur critères sociaux.

Du fait de la période de référence très courte exigée par l'évaluation (seulement deux années, du fait de l'obtention du contrat EESPIG en 2021) et qui concernaient des années de transition, certains des éléments soulevés par les experts ont largement

# institut FRANÇAIS de la MODE

évolué depuis mais la trajectoire que l'IFM s'est donnée est bien reflétée dans le rapport.

Aujourd'hui, avec près de 1300 étudiants en provenance de 70 pays, l'IFM est devenue une école de référence pour les industries de la mode et du luxe et contribue, à travers ses 5000 diplômés actifs dans l'ensemble de la filière, à la solidité d'un secteur économique majeur largement dépendant de la qualité des talents créatifs et managériaux qu'il recrute. En outre, l'IFM a développé une offre importante de formation continue sur les mêmes domaines que la formation initiale, contribuant à soutenir et actualiser l'expertise des salariés ; ainsi 2000 professionnels sont formés chaque année.

Le rapport valide le positionnement unique de l'école autour de ses trois piliers (création, management et savoir-faire) et leur hybridation, et confirme que celui-ci est partagé par toutes ses parties prenantes : professeurs, équipes, étudiants, gouvernance et partenaires.

L'IFM s'appuie aujourd'hui sur des bases et des fondements solides qui ont permis d'en faire l'un des leaders reconnus de la formation aux métiers de la mode, avec trois objectifs prioritaires :

- Allier l'excellence académique et la pertinence professionnelle  
Le rapport souligne la qualité de la composition du corps professoral (comprenant à la fois des enseignants chercheurs et des professionnels du secteur), la grande sélectivité des formations avec un taux de 20%, la richesse des partenariats académiques noués, la grande proximité avec le monde socio-économique et la pertinence des enseignements en lien avec les besoins d'emploi ainsi qu'un accompagnement « très fort » permettant « une excellente insertion professionnelle des étudiants ».
- Favoriser l'hybridation et le décloisonnement des savoirs et des compétences  
Notre offre de formation est à la fois spécialisée dans un secteur et pluridisciplinaire, allant du CAP au master. Les pratiques pédagogiques considérées dans le rapport comme variées, offrant des mises en situation progressives et dotées de bons équipements, stimulent la créativité et l'expérimentation des étudiants. Des apprentissages transverses en mode projet leur permettent de côtoyer des étudiants d'autres disciplines lorsque les emplois du temps le permettent.
- Développer la diversité sociale, géographique et culturelle  
La politique sociale de l'IFM est saluée, des efforts importants ayant été consacrés via la Fondation IFM pour financer des bourses sur critères sociaux

# institut FRANÇAIS de la MODE

d'un montant total de près d'1,5M€ par an. L'IFM accueille des étudiants du monde entier (55% d'étudiants internationaux de 70 nationalités) et plus de 300 apprentis. Cette diversité, qui est au cœur de la mission de l'école, s'incarne par des cultures, profils, croyances, origines multiples et variées, encadrés par une charte anti-discrimination favorisant le respect des identités et le mieux vivre ensemble.

Ces éléments font notre fierté mais nous sommes conscients qu'il reste des progrès à effectuer dans un certain nombre de domaines.

La plupart des **procédures** de gestion administrative et financière de l'école ont été mises en place mais certains outils n'avaient pas encore été totalement implémentés dans la période d'évaluation. Il reste également un travail à fournir pour mettre en cohérence certains documents ou règles pédagogiques, tout en respectant les spécificités de nos différentes formations. Un groupe de travail a été mis en place en ce sens. Des améliorations peuvent être apportées au niveau de l'évaluation des formations mais nous tenons à préciser que tous les cours sont bien systématiquement évalués par les étudiants, et ce depuis de très nombreuses années.

En matière de **développement durable**, l'IFM s'était concentré dans un premier temps sur la pédagogie (en intégrant des enseignements dans chacune des formations ainsi qu'un certificat transverse offert à l'ensemble des formations de niveau licence et master) et la recherche (avec des encadrements de doctorants et des publications dans le cadre d'une chaire). Nous partageons la nécessité d'aller plus loin en formalisant une stratégie RSE pour l'établissement dans son ensemble. Des moyens ont été alloués pour définir cette stratégie. La mise en place d'un plan d'action sera finalisée d'ici le premier trimestre 2025 et nous espérons obtenir le label DD&RS dans les plus brefs délais.

En ce qui concerne la **vie étudiante**, les capacités de notre campus en termes d'espaces sont un frein indéniable à la mise en place de certains services tels qu'une offre de restauration ou la mise à disposition d'espaces pour les associations étudiantes. Il est à souligner que de nombreux projets concrets sont proposés aux étudiants dans le cadre des enseignements et que leur emploi du temps est souvent très chargé. La suggestion des experts de nouer des partenariats avec d'autres établissements, qui disposeraient notamment d'infrastructures sportives, nous semble très pertinente.

Du fait de sa relative petite taille et de la complexité des enjeux liés à la fusion avec l'école de la chambre syndicale de la couture parisienne, l'IFM avait fait le choix, à ce

# institut FRANÇAIS de la MODE

stade de son développement, de ne pas créer une fonction DRH, afin que la mission RH (recrutement, évaluation, rémunération, structuration) soit gérée au plus près des équipes avec un management de proximité. Cette organisation connaît toutefois ses limites et l'introduction d'une fonction DRH est actuellement à l'étude. Un groupe de travail sur ce sujet est en cours de constitution par le CSE.

Nous partageons les constats effectués par le comité et nous avançons rapidement sur la plupart des sujets évoqués.

Je souhaiterais néanmoins apporter des précisions concernant les craintes soulevées dans le rapport sur la structuration et le potentiel manque d'indépendance de la recherche.

La recherche constitue un axe stratégique majeur pour l'IFM, qui lui a consacré des moyens importants soulignés par les experts. Nous avons développé des partenariats forts et structurants dans le domaine de la recherche avec des partenaires autres que les entreprises, notamment l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, le CNAM, et bientôt l'université de Nanterre. Nous avons recruté 6 enseignants chercheurs au cours des 3 dernières années. Trois enseignants chercheurs seront par ailleurs titulaires d'une HDR d'ici la fin de l'année 2024.

Les axes et thèmes de recherche de l'école sont décidés en concertation avec le comité de pilotage de la recherche, composé du directeur de la recherche, de 4 enseignants chercheurs de l'IFM et de 2 personnalités extérieures. Les entreprises finançant les chaires n'y sont ni présentes ni représentées.

Le département recherche n'est pas structuré autour des chaires mais autour de deux grands axes : d'une part, l'étude de la mode comme industrie et marché, à travers les sciences de gestion et les sciences économiques, et d'autre part, l'étude de la mode comme phénomène social et culturel ainsi que comme forme d'art et d'expression à travers l'histoire, la philosophie, les sciences humaines et sociales appliquées (linguistique, sociologie, anthropologie...).

Des recherches sont menées sur l'ensemble de ces thématiques et ne se limitent pas aux problématiques liées aux chaires, qui sont créées dans le but de donner accès aux chercheurs à un terrain d'étude particulier. Seuls 4 enseignants chercheurs sur les 11 que compte l'établissement sont titulaires d'une chaire et sur les 22 articles publiés ces cinq dernières années dans des revues classées, seuls 5 l'ont été sur une thématique liée à l'une de nos chaires.

## institut FRANÇAIS de la MODE

S'agissant des recrutements, c'est bien l'IFM qui en a l'initiative et non les entreprises, à travers le comité de pilotage de la recherche qui fixe les grandes orientations stratégiques et définit le cas échéant les besoins en termes de création de chaires ou de recrutement de nouveaux professeurs.

Il est vrai que la structuration de la recherche à l'IFM est relativement récente et qu'il nous faut poursuivre nos efforts et mieux communiquer sur notre stratégie afin d'en maximiser l'impact. Une étape a d'ailleurs été franchie depuis l'évaluation avec la mise en œuvre de plans de charge.

Nous espérons donc pouvoir démontrer lors de la prochaine évaluation que la structuration de la recherche, avec les progrès qui ne manqueront pas d'être faits d'ici là, donne aux enseignants chercheurs les moyens dont ils ont besoin dans le plus grand respect de leur indépendance académique à laquelle l'IFM est très attaché.

En conclusion, je vous renouvelle mes remerciements pour cette évaluation riche en enseignements. Nous sommes confortés dans notre projet et notre potentiel de développement est indéniable. Ces potentialités ne pourront être exploitées que si l'IFM consolide son organisation, sa recherche, sa culture internationale, et développe ses activités afin d'augmenter ses ressources. C'est ainsi que l'école gardera ses spécificités tout en se tournant vers l'avenir.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes meilleures salutations.



Xavier Romatet,  
Directeur Général

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'**Institut Français de la Mode** a eu lieu du 28 novembre 2023 au 29 novembre 2023. Le comité était présidé par Madame **Marine Le Gall-Ely**, professeure des universités (sciences de gestion), ancienne 1<sup>re</sup> vice-présidente de l'Université de Bretagne Occidentale.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Christel Beaucourt**, maîtresse de conférences HDR (sciences de gestion), vice-présidente Commission Formation et Vie Étudiante, Université de Lille.
- Madame **Martine Beurton**, ancienne DGS École Centrale Paris.
- Monsieur **Gabriel Bluet**, conseiller au cabinet du Président – Eurogroup consulting, ancien étudiant ESSEC Business School.
- Monsieur **Davide Fornari**, professeur à l'ECAL Lausanne.
- Monsieur **Lutz Huelle**, créateur et directeur du département Fashion de la HEAD Genève.

Madame **Nicole Rascle**, conseillère scientifique, et Madame **Zoé Adam**, 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.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

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

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