

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS (ICP)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024
VAGUE D

Rapport publié le 25/11/2024

Au nom du comité d'experts :

François Gauer, président du comité

Pour le Hcéres :

Par délégation du président par intérim du Hcéres, Pierre Glaudes,
directeur du département d'évaluation des établissements

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

- L'Institut catholique de Paris a été fondé en 1875 sous la forme d'un établissement privé d'enseignement supérieur reconnu par le Saint-Siège comme une université catholique dotée de la capacité à délivrer des diplômes canoniques. En 2015, l'établissement a été labellisé EEP SIG par le MESR. **Son histoire et son double statut lui confèrent une identité forte et originale dans l'enseignement supérieur privé. L'ICP est internationalement reconnu pour la qualité de ses formations en théologie, en droit canonique et en philosophie, et se positionne comme un établissement aux interfaces entre les sciences religieuses et les humanités.** Il offre ainsi une offre de formation riche dans ces domaines. Les enseignements **proposent des parcours interdisciplinaires** et s'appuient sur des **compétences internes et externes qui sont bien coordonnées**. En particulier, l'ICP propose **une offre en langues vivantes, mais surtout anciennes, qui est devenue rare**. De plus, au cours des dernières années, l'Institut a su proposer une **offre de formation continue de qualité**, certifiée Qualiopi.
- Au cours de la période de référence, l'ICP a profondément restructuré son unité de recherche, créée en 2012 et reconnue équipe d'accueil par le ministère en juin 2015, **en quatre laboratoires transdisciplinaires**. Cette nouvelle organisation, plus lisible, permet l'étude de sujets sociétaux en mêlant les apports des sciences religieuses, sociales, humaines et juridiques. Les collaborations internes entre disciplines ont été dynamisées par cette nouvelle organisation.
- **L'ICP a construit une identité en formation et en recherche, qui facilite le sentiment d'appartenance à l'Institut de ses étudiants comme de ses personnels.** Ces derniers témoignent d'un grand attachement au projet de l'établissement et se sentent particulièrement concernés par la réussite de leurs étudiants. Ce haut degré d'implication se traduit notamment par **la qualité de l'accompagnement dont bénéficient les étudiants inscrits à l'ICP.**

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- L'ICP a formalisé sa stratégie 2019-2025 dans un plan nommé « Universitas ». **Si les enjeux de ce plan sont particulièrement clairs et en cohérence avec l'identité de l'établissement, sa traduction en objectifs opérationnels fait défaut.** Les jalons et les indicateurs de suivi ne sont pas identifiés. Cette faiblesse est sans doute celle qui freine le plus l'établissement dans son développement. Elle semble par ailleurs résulter de deux autres caractéristiques qui appellent une vigilance particulière : la trop grande autonomie des facultés et une organisation de la gouvernance trop complexe.
- **Si les six facultés qui portent l'offre de formation de l'ICP concourent de façon évidente à son rayonnement, elles représentent paradoxalement un frein à son développement et en particulier à la mise en place d'une stratégie d'établissement.** En effet, les facultés sont très autonomes, tant dans la définition de leur offre de formation que dans leur organisation pédagogique et administrative. Cette autonomie est antinomique avec le pilotage nécessaire à la conduite d'une stratégie. L'organisation facultaire confère aux facultés des prérogatives, notamment en matière de fonctionnement pédagogique et administratif et même de gestion des ressources humaines. Or, ces responsabilités doivent relever de l'établissement, aussi pour éviter de créer des inégalités de traitement entre personnels et entre étudiants des différentes composantes.
- **Les prérogatives des différentes instances de gouvernance de l'ICP ne sont pas précisément définies. Par conséquent, les lieux effectifs de prise de décision ne sont pas lisibles.** La gouvernance de l'ICP est semblable à celle des établissements privés constitués en association loi 1901 : les prérogatives du conseil d'administration, qui sont avant tout budgétaires, l'éloignent bien plus de l'élaboration et de la validation des axes stratégiques de cet Institut catholique que dans les établissements publics. Ainsi, la gouvernance de l'ICP relève-t-elle de multiples conseils et commissions : conseil des doyens, comité de direction, conseils de faculté. En l'occurrence, **la situation reflète le tropisme facultaire de l'établissement**

et ne donne pas la place nécessaire aux représentants des personnels et des étudiants, qui sont en conséquence mal et peu impliqués dans la définition des orientations stratégiques de l'ICP.

- **Les outils de pilotage font largement défaut, tant du point de vue des indicateurs, des méthodes que de la démarche qualité.** Pour définir une stratégie qui réponde aux ambitions de l'établissement et la conduire, une analyse réflexive est indispensable, mais celle-ci ne peut être efficace si les données manquent.

3 / Recommandations principales

- **Décliner la stratégie de l'ICP en axes opérationnels, définir des jalons et des indicateurs de suivi et mettre en place de manière effective le suivi du projet de l'établissement.** Le comité recommande également à l'ICP de partager en interne les axes opérationnels et les modalités de suivi pour permettre à la communauté de comprendre et de s'approprier la stratégie globale de l'Institut.
- Pour définir de manière collégiale les orientations stratégiques de l'ICP, **il est nécessaire que les prérogatives des différents niveaux de gouvernance soient davantage précisées, que les processus de prise de décision soient mieux formalisés et que la représentation des étudiants et des personnels dans les instances décisionnaires devienne effective. Les rôles respectifs des facultés et des instances centrales gagneront également à évoluer** : les prérogatives des facultés et des instances centrales sont à redéfinir dans l'objectif que les différents niveaux concourent de concert à l'atteinte des objectifs de l'établissement.
- **Déployer en priorité les outils de pilotage et de démarche qualité** pour permettre à l'établissement de suivre de façon quantitative et qualitative sa progression et d'adapter en fonction ses processus interne.
- **Développer l'ouverture à la société civile et les relations avec le monde socio-économique** pour permettre à l'ICP de rendre visibles son identité et sa capacité à proposer des réflexions, à nourrir des approches interdisciplinaires et à organiser des événements autour des grandes thématiques pour lesquelles son expertise est reconnue : religion, culture et société.

Avis du comité dans le cadre du renouvellement du label Eespig

L'Institut catholique de Paris, labellisé Eespig par le MESR, est un établissement privé sans but lucratif avec une identité forte et originale. **Il est internationalement reconnu pour la qualité de ses formations en théologie, en droit canonique et en philosophie**, et se positionne comme un établissement aux interfaces entre les sciences religieuses et les humanités. **Il a su faire évoluer la structuration de ses équipes de recherche pour en améliorer la lisibilité mais également faciliter Les collaborations internes entre disciplines.**

Le comité d'experts et le Hcéres considèrent que le renouvellement du label Eespig serait justifié. Il assortit cette appréciation des considérations qui suivent. Au cours du prochain contrat, l'ICP devra prolonger cette dynamique pour aborder des sujets qui touchent davantage à la stratégie d'ensemble et à la gouvernance de l'institut. En effet, **il est nécessaire que l'ICP décline sa stratégie en axes opérationnels, en définissant à la fois des jalons et des indicateurs qui devront s'appuyer sur des outils de pilotage et de démarche qualité à déployer en priorité.** En matière de gouvernance, l'ICP est invité par le comité Hcéres à **renforcer le rôle des instances centrales, la représentation des étudiants et des personnels dans les instances décisionnaires et à réserver aux facultés des responsabilités inhérentes à leur spécificités disciplinaires en matière de recherche et de formation.** C'est à partir de ces avancées que l'ICP gagnera en efficacité et sera en mesure de décliner sa stratégie en objectifs pluriannuels et de développer davantage son ouverture à la société civile et ses relations avec le monde socio-économiques.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1875
- **Typologie et organisation** : association loi 1901 reconnue Eespig depuis 2015 :
- **6 facultés** : la faculté des lettres (FDL), la faculté de sciences sociales, d'économie et de droit (FASSED), la faculté d'éducation et de formation (FacEF), la faculté de philosophie, le *Theologicum* — faculté de théologie et de sciences religieuses, la faculté de droit canonique.
- **6 instituts** : l'école supérieure pour la qualité, l'environnement et la sécurité en entreprise (ESQESE Paris), l'Institut de formation à la médiation et à la négociation (IFOMENE), Institut supérieur de sciences religieuses (IER), l'Institut du savoir partagé (IDSP), l'Institut supérieur de formation pour l'enseignement catholique (ISFEC LaSalle Mounier), l'Institut Vaugirard — Humanités et management (IVHM) et un pôle prépas.
- **1 unité de recherche** « Religion, culture et société » (anciennement EA 7403).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 7 935 pour l'année 2022-2023¹, + 20.1% durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants²** :

	ICP
Licence	40.5 %
DU	8,8 %
Licence professionnelle	0.3 %
Master	12.8 %
Doctorat	2.5 %
% d'étudiants internationaux ³	30 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans⁴** : 97,4 % en 2018-2019.
- **Ressources humaines⁵** : 240 personnels Biats et 362 enseignants (dont 82 enseignants-chercheurs) – les autres enseignants intervenant de manière occasionnelle.
- **Budget⁶** : 36 311 272 € dont 32 338 482 € de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier⁷** : 33 189 m² SHON, répartis dans 3 campus (Paris, Reims et Rouen).
- **Unités de recherche** : 1 UR interdisciplinaire ; 4 chaires de recherche (« entreprises et bien commun » — ICP-ESSEC, « métaphysique Gilson », « numérique et citoyenneté », « UNESCO en formation professionnelle, transformations sociales ») ; 5 instituts de recherche (institut d'études augustiniennes, institut d'études médiévales, institut d'études byzantines, institut d'histoire des missions, institut des sciences bibliques) ; 4 pôles de recherche ; 12 équipes de recherche.
- **Écoles doctorales** : 1 Collège doctoral qui prépare au doctorat canonique.
- **Établissement titulaire de la Charte Erasmus+**.

¹ Données établissement pour 2023.

² Données établissement pour 2023.

³ Site internet de l'ICP.

⁴ Données établissement.

⁵ Données établissement pour 2023.

⁶ Données 2022-2023 ICP.

⁷ Idem.

Contexte territorial :

- **Population de l'Île-de-France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris intramuros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la ComUE Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation⁸.
- La région compte **4 IdEx** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site** confirmées.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région**¹² : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants-chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juin 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Dresser un bilan de ses caractéristiques, de ses richesses et de ses atouts, ainsi que de ses fragilités, afin de mieux identifier et valoriser les progressions envisageables et de construire un projet systématique en ce sens.	Non suivie d'effet
Consolider la démarche qualité et développer la mise en place d'indicateurs complémentaires, afin d'optimiser le suivi des activités opérationnelles et de renforcer la volonté de mettre en place une vraie démarche d'amélioration continue	Non suivie d'effet
Valoriser, par la revue Transversalités et la CV thèque, mais aussi par une meilleure médiatisation, les résultats de la recherche, en particulier dans ce qu'ils peuvent apporter à la société.	Suivie d'effet
Poursuivre les efforts en vue de rendre l'offre de formation davantage différenciée et donc différenciante dans le contexte parisien : les étudiants ont le choix, à Paris, entre de très nombreuses formations, souvent de grande qualité. L'ICP a d'ores et déjà créé des formations originales, par exemple les doubles cursus (bilicences), mais pourrait intensifier cette politique.	Partiellement suivie d'effet

⁸ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

Développer la formation continue et l'alternance, en profitant de ses contacts, accords et partenariats avec le monde socio-économique (grâce à ses écoles associées, à son réseau d'anciens, à la chaire « Bien Commun » entre autres) pour identifier les formations dont ont besoin les entreprises et associations.	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre l'effort d'association des représentants étudiants à la politique de l'établissement afin de pérenniser le dynamisme actuel de la vie étudiante.	Partiellement suivie d'effet

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Le rapport d'autoévaluation (RAE) produit par l'ICP est essentiellement descriptif et focalisé sur la période 2021-2023. En matière d'évaluation, le RAE ne procède à aucune mise en perspective temporelle : les éléments sont souvent décrits en l'état et aucune analyse de l'évolution des activités au cours de la période de référence de l'évaluation (soit, les 5 dernières années) n'est effectuée. Les données présentées ne servent pas une analyse réflexive stratégique. Les annexes du dossier sont souvent peu utiles ou peu lisibles et de nombreux éléments font défaut malgré des demandes adressées par le comité à l'ICP pour les obtenir.

Le comité regrette également que le RAE n'ait pas conduit à une analyse SWOT par référence ou grand domaine, alors que cet exercice aurait permis à l'ICP de rentrer dans une démarche d'amélioration continue et de transformation. L'ICP ne démontre pas formellement qu'il aurait conscience de ses forces ou de ses faiblesses. De façon plus surprenante, des projets évoqués dans le rapport d'évaluation du Hcéres de 2018 n'ont pas été repris dans le RAE 2023, comme la mise en place d'un comité « qualité ». La visite sur site a permis de comprendre que ce comité n'a finalement jamais vu le jour. Ces différents éléments ne permettent pas d'analyser la trajectoire parcourue par l'établissement au cours de la période de référence.

D'un point de vue méthodologique, le RAE ne précise pas le mode opératoire qui a conduit ni à sa rédaction et à sa validation.

Pour la présente évaluation, le RAE a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue les 14 et 15 novembre 2023. 41 entretiens ont été réalisés sur une durée de 2 jours.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Une identité à affirmer davantage pour renforcer le positionnement de l'ICP

En tant qu'établissement privé catholique, l'ICP bénéficie d'une double nature statutaire : association de loi 1901 labellisée Eespig depuis 2015, mais aussi statut reconnu par le Saint-Siège d'université catholique dotée de la capacité à délivrer des diplômes canoniques.

L'ICP est nationalement et internationalement reconnu pour ses formations en théologie, en droit canonique et en philosophie. Ces trois disciplines sont chacune rattachées à une faculté interne éponyme, ce qui atteste leur importance dans l'identité de l'établissement. La faculté de théologie est présentée comme la plus grande faculté théologique francophone au monde. Trois autres composantes (faculté des lettres, faculté de sciences sociales, d'économie et de droit et faculté d'éducation et de formation) complètent l'organisation interne facultaire de l'institut. L'ICP se positionne comme un établissement à l'interface entre les sciences religieuses, les humanités et les disciplines juridiques, tout en proposant des diplômes préparant les étudiants aux métiers de l'enseignement et notamment de l'enseignement en établissements privés catholiques. Son implantation dans des bâtiments prestigieux dans le centre de Paris, rénovés depuis 2015, renforce le sentiment d'appartenance de la communauté et participe à la qualité de vie des étudiants et des personnels. Son histoire, son offre de formation et son patrimoine immobilier sont intimement liés et participent ainsi à la cohérence de l'identité de l'établissement.

Les activités de recherche de l'ICP sont aujourd'hui réunies au sein d'une unité de recherche « Religion, culture et société » (UR RSC), créée en 2012. Cette unité a été évaluée en 2012 par l'Aeres, puis en 2017 par le Hcéres. Les facultés ecclésiastiques ont été évaluées par l'AVEPRO⁹ en 2011 et 2023.

L'ICP s'appuie fortement sur son histoire et le positionnement qu'il revendique repose avant tout sur sa capacité à croiser les disciplines évoquées précédemment de façon holistique. L'institut souhaite également mettre en avant la dimension humaine de l'accompagnement des étudiants et considère que la place qu'il accorde à leur « *développement intégral* » participe grandement à son attractivité.

L'ICP centre ses activités sur les sciences religieuses, les humanités et les sciences économiques et juridiques. Son ambition est de proposer une offre de formation interdisciplinaire. Si le comité estime que l'établissement possède les atouts pour atteindre ces objectifs, il considère que l'ICP peine encore à les coordonner au sein d'une stratégie d'établissement partagée. Ce point sera abordé en détail dans la référence 2.

L'ICP se compose également de six organismes spécialisés, qui sont des entités internes¹⁰, et il est à l'origine de la création de plusieurs écoles professionnelles supérieures¹¹. Ces écoles sont représentées au sein du Conseil d'établissement de l'ICP et demeurent étroitement associés à lui. En effet, les directeurs généraux des écoles sont nommés avec l'agrément du Recteur de l'ICP.

L'ICP est conscient de son identité et de ses responsabilités, et dans le prolongement du projet universitaire « Campus 2018 », il a travaillé au cours du dernier contrat quinquennal à l'élaboration d'un plan stratégique intitulé *Universitas*. Ce plan construit en quatre axes déclinés en 12 objectifs est en cohérence avec l'identité de l'ICP. Il traduit bien la façon dont l'établissement se projette et expose ses ambitions, comme en témoignent

⁹ Agence du Saint-Siège pour l'évaluation et la promotion de la qualité des Universités et Facultés ecclésiastiques.

¹⁰ L'école supérieure pour la qualité, l'environnement et la sécurité en entreprise (ESQSE Paris), l'Institut de formation à la médiation et à la négociation (IFOMENE), Institut Supérieur de Sciences Religieuses (IER), l'Institut Du Savoir Partagé (IDSP), l'Institut supérieur de formation pour l'enseignement catholique (ISFEC LaSalle Mounier), et l'Institut Vaugirard — Humanités et Management (IVHM).

¹¹ L'école de bibliothécaires-documentalistes (EBD), l'institut de management et communication interculturels (ISIT), l'école de psychologues praticiens (EPP), l'école supérieure des métiers du sport (ILEPS), l'institut supérieur d'électronique de Paris (ISEP), l'institut polytechnique UniLaSalle, l'école supérieure de chimie organique et minérale (ESCOM), l'école centrale des arts et métiers, l'Institut Polytechnique Saint-Louis (ECAM-EPMI), le groupe ESSEC.

les quatre axes intitulés respectivement «une recherche et des formations en prise avec les enjeux contemporains», «le développement intégral de l'étudiant», «une contribution au rayonnement de Paris et de la France» et «une communauté universitaire stimulante».

Si les enjeux sont parfaitement clairs et s'enracinent logiquement dans l'identité revendiquée de l'ICP, ils sont cependant avant tout présentés comme des valeurs. Les objectifs déclinés dans le plan *Universitas* font l'objet d'une intention de suivi avec la définition d'indicateurs et de jalons, mais cette intention n'a été suivie d'aucun effet (on reviendra plus longuement sur ce point en référence 2).

L'ICP a une identité forte, qui lui permet d'affirmer sa singularité et son implication dans des réseaux de collaborations universitaires nationaux et internationaux. Toutefois, dans la perspective d'un renforcement de la visibilité de l'établissement au sein de l'ESR, le comité lui recommande de mener des analyses comparatives pour étayer son positionnement et ses orientations, et de mettre en avant des caractéristiques différenciantes renforçant son attractivité.

En effet, le RAE ne propose pas d'analyse comparative qui permettrait de mieux comprendre le positionnement international, national ou local de l'établissement. En particulier, l'institut ne fait pas état d'une analyse qui permette de le comparer avec des établissements de même typologie, notamment les établissements catholiques privés de l'enseignement supérieur, qu'ils soient nationaux ou internationaux. L'ICP est autorisé par le Saint-Siège à délivrer des diplômes canoniques, mais pour tous les diplômes nationaux — du fait de son statut d'établissement privé —, ces derniers doivent être délivrés par une université publique dans le cadre d'une convention entre les deux établissements ou par des jurys rectoraux. **Le RAE et les entretiens menés lors de la visite révèlent des difficultés à signer des conventions s'inscrivant dans la durée.** Sur ce point également, l'établissement ne livre pas d'analyse comparative pour identifier d'éventuelles difficultés qui lui soient spécifiques. Au-delà du constat, l'établissement n'a pas produit d'éléments qui permettraient de dégager des pistes de remédiation ou, au minimum, de réflexion pour dépasser cette fragilité institutionnelle.

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 qui n'est pas déclinée en objectifs opérationnels

Au cours de la période de référence de l'évaluation, l'ICP a élaboré, on vient de le voir, un plan stratégique (*Universitas*, voir ci-dessus réf. 1). Ce plan a été élaboré entre 2018 et 2020, et doit guider les orientations de l'établissement jusqu'en 2025. Toutes les instances de l'ICP ont été impliquées dans la production de ce document. Des ateliers de travail ont été organisés dans lesquels personnels administratifs, étudiants et enseignants ont pu échanger pour dégager une orientation politique commune que l'ensemble des acteurs de terrain pourraient ensuite s'approprier¹². Si la méthode ainsi décrite est tout à fait en adéquation avec les objectifs visés, le comité regrette que le document de référence du plan stratégique mis à sa disposition¹³ ne se décline pas en objectifs opérationnels détaillés avec des jalons et des échéances clairs, et surtout que le RAE n'en présente, trois ans plus tard, aucune analyse circonstanciée (que ce soit sur la méthode d'élaboration ou sur ses premiers résultats et effets). Le RAE mentionne pourtant la déclinaison des grands enjeux du plan stratégique en objectifs opérationnels, mais renvoie pour cela au contrat quinquennal signé avec le MESR. Or, les objectifs mentionnés dans ce contrat ne sont pas identiques à ceux que mentionne le plan *Universitas*. En matière d'indicateurs, il n'existe pour la période écoulée ni tableau de bord, ni véritable analyse qui permette d'évaluer les effets de la stratégie que l'ICP a souhaité mettre en œuvre. **Le comité salue le fait que l'ICP se soit doté d'un plan stratégique qui exprime son ambition pour la période du contrat, en cohérence avec son identité et avec le rôle qu'il souhaite jouer. Cependant, la traduction du plan en objectifs opérationnels déclinés pour chaque domaine d'activités fait encore défaut. Le comité recommande à l'ICP de formaliser davantage sa stratégie en définissant des orientations opérationnelles précises et en s'appuyant sur un plan d'action, un calendrier de déploiement, et des cibles qualitatives et quantitatives permettant d'en assurer le suivi.**

Les facultés de l'ICP ont une grande autonomie, tant dans la définition de leurs programmes d'études que dans les modalités de leur fonctionnement. Les relations de subsidiarité qui existent entre ces composantes et

¹² Visite sur site.

¹³ Annexe 02 — Plan stratégique *Universitas*

l'établissement proprement dit sont des états de fait qui sont présentés comme des valeurs défendues par les différents responsables de l'ICP¹⁴. Ainsi, son plan stratégique permettrait avant tout d'articuler les choix spécifiques des différentes composantes pour faciliter l'émergence *a posteriori* d'une cohérence d'ensemble. L'absence de formalisation du plan stratégique en des objectifs opérationnels concrets déclinés se révèle donc assumée par l'établissement. Ce plan représente davantage un référentiel commun aux différentes composantes de l'ICP que l'expression d'une stratégie politique d'établissement permettant à tous de contribuer à la trajectoire collective.

Le comité recommande à l'ICP de décliner au plus tôt son projet stratégique en des orientations concrètes, qui permettront dans la durée de piloter la politique de la recherche, de l'innovation, de la vie étudiante et de l'offre de formation de l'ensemble de l'établissement et de ses facultés. Une véritable politique d'établissement ne saurait être construite comme l'addition des politiques facultaires. L'identité et l'unité de l'ICP gagneraient à être davantage affirmées dans une politique d'établissement déclinée à des niveaux de plus en plus fins, tout en prenant en compte le caractère propre des composantes.

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

3 / Une politique partenariale et de conventionnement à reconstruire

Au cours de la période de référence, la direction de l'ICP s'est impliquée dans la recherche de partenariats, dans la perspective d'établir des conventions. En effet, l'ICP a l'obligation réglementaire d'établir des conventions avec des établissements publics pour la délivrance des diplômes nationaux. Cette obligation est considérée par l'ICP comme une menace importante pour l'établissement : cette dépendance annuelle à la décision rectorale pour délivrer des diplômes entretient une crainte pour les personnels pédagogiques et administratifs. L'analyse faite de cette situation par l'établissement est que « l'ICP pâtit d'un système de diplomation nationale particulièrement complexe et inéquitable ». Il est à noter que les partenariats avec les universités de Poitiers et de Rennes 2 n'ont pas été renouvelés après 2022, contraignant l'institut à faire appel à des jurys rectoraux (Paris, Reims, Rouen) pour délivrer des diplômes nationaux, ce que le comité d'experts estime peu satisfaisant.

La dimension privée relevant de l'enseignement catholique assumée de l'établissement est considérée par l'ICP comme un frein à la validation des conventions par les différentes parties concernées des établissements partenaires¹⁵. En effet, un accord avec des composantes ne signifie pas une validation par les conseils centraux et inversement une acceptabilité politique de la convention entre établissement ne signifie pas un vote positif par les différents conseils et commissions. Les conventions de diplomation sont le plus souvent des conventions sur la base d'une contrepartie financière de la part de l'ICP, sans autre relation pédagogique et scientifique avec l'université signataire. Ce point de fragilité a été évoqué dans de très nombreux entretiens et constitue une préoccupation partagée par le plus grand nombre, mais peu de pistes sont évoquées pour dépasser ce constat.

Le comité considère cette fragilité liée aux difficultés de conventionnement avec des établissements d'enseignement supérieur publics comme un point d'attention important. Il ne peut que recommander à l'ICP d'entreprendre des discussions solides avec des établissements d'enseignement supérieur publics, et espérer que le chantier lancé par les pouvoirs publics sur l'enseignement supérieur dans le secteur privé puisse ouvrir de nouvelles perspectives pour surmonter les difficultés actuelles de conventionnement.

Pour autant, des conventions se poursuivent avec Sorbonne-Université, l'URCA, l'Université de Lorraine et l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. C'est le cas notamment des différents parcours de la mention MEEF (métiers de l'éducation de l'enseignement et de la formation) qui font l'objet d'une convention avec l'Inspé de Paris depuis leur création en 2023.

Le RAE fait état de la prise en compte par l'ICP de la réforme visant à l'universitarisation des formations paramédicales et de santé. Au moment de la visite du comité, ce projet se concrétise par la mise en place

¹⁴ Visite sur site.

¹⁵ *Idem.*

d'un diplôme d'établissement et d'un partenariat déjà conclu avec un institut de formation en soins infirmiers (IFSI). Il s'agit d'une première étape, que le comité recommande de poursuivre si l'ICP souhaite — comme il l'avance dans son RAE — structurer une filière en santé qui s'inscrive « dans les objectifs prioritaires du plan *Universitas* avec la création de filières interdisciplinaires »¹⁶.

Deux chaires s'inscrivent également dans la politique partenariale de l'ICP : la chaire « entreprises et bien commun » avec l'ESSEC et la chaire « numérique et citoyenneté » avec l'ISEP. Ces chaires illustrent un tournant pris par l'ICP pour développer des formations qui sont en phase avec des projets contemporains importants, et s'ouvrir ainsi davantage aux attentes du monde socioprofessionnel. Dans le cadre de la collaboration avec l'ISEP, il s'agit de permettre à de futurs ingénieurs du secteur numérique de développer des compétences dans les champs des humanités, champs disciplinaires où l'expertise de l'ICP est incontestablement reconnue. **Le comité encourage l'ICP à développer ce type de collaborations qui mettent en avant les spécificités et l'identité de l'établissement et donc de nouer de nouvelles relations lui permettant d'augmenter sa visibilité nationale, notamment auprès des acteurs du secteur socio-économique.**

Si l'on considère maintenant le positionnement national de l'ICP, celui-ci est présent dans trois campus : Paris, Reims (depuis 2021, grâce au soutien du diocèse, de la Région Grand Est, du département de la Marne et de la communauté urbaine du Grand Reims), et Rouen (depuis 2023, grâce au soutien de la Métropole Rouen Normandie et la Région Normandie), répondant ainsi non seulement à une demande des diocèses concernés, mais aussi des collectivités locales. La création des campus de Reims et de Rouen s'inscrit dans le plan stratégique *Universitas* (axe 3, objectif 9). L'ouverture du campus rouennais est trop récente pour avoir été analysée dans le RAE, mais l'ouverture du campus rémois possède une antériorité qui rend son évaluation pertinente. Pourtant, l'ICP expose seulement des enjeux généraux, non déclinés en objectifs opérationnels. Le RAE n'évoque pas ses capacités d'action, pendant la période évaluée, pour atteindre des objectifs stratégiques autres que l'implantation géographique. La visite sur site a permis de comprendre que ce projet de développement de l'ICP a fait l'objet d'une attention particulière, car il résulte d'une demande conjointe du diocèse de Reims et de la métropole du grand Reims. Le diocèse avait la volonté d'accueillir une structure catholique et universitaire dans des bâtiments diocésains, et la collectivité voyait dans ce projet la possibilité de conserver sur son territoire des néo-bacheliers qui, autrement, d'après les enquêtes réalisées¹⁷, se seraient portés candidats dans des établissements privés en dehors de la région. La concurrence avec l'offre de formation proposée par l'URCA semble à première vue mesurée (147 néo-bacheliers inscrits en L1 à l'ICP en 2022-2023)¹⁸, mais bien que le RAE précise que des « contacts avec les universités et les établissements d'enseignement supérieur de ces régions » (Reims et Rouen) « se sont noués en amont du projet d'implantation », la visite sur site a laissé voir une tension dans les relations institutionnelles à la suite de l'implantation de l'ICP à Reims. **Le comité recommande à l'ICP de prendre en considération ce point de vigilance pour conserver des relations partenariales constructives avec les universités des sites d'implantation.** Le développement de nouveaux campus constitue en effet, de manière pertinente, l'occasion pour l'ICP d'augmenter ses effectifs étudiants et de poursuivre son développement. **Toutefois, et considérant que les inscriptions à l'ICP concernent des populations étudiantes différentes de celles qui sont habituellement inscrites dans les autres établissements du site, le comité recommande à l'institut de travailler activement au renforcement de ses liens avec ces établissements, de façon à aller vers de nouvelles conventions pour la délivrance de diplômes.**

La politique partenariale de l'ICP avec les autres institutions catholiques n'est pas analysée par l'établissement. La visite sur site a permis de comprendre que des rencontres entre les institutions existent, mais qu'elles sont consacrées à des partages d'expériences sur certains sujets communs, comme l'obligation de conventionnement avec des EPSCP pour la diplomation. Elles ne sont pas organisées dans l'objectif de développer une collaboration ou une coordination entre les offres de formation sur lesquelles les établissements restent en concurrence¹⁹.

Au niveau international, l'axe 3 du plan stratégique *Universitas* exprime la volonté de l'ICP de développer des partenariats internationaux en cohérence avec son identité, ses valeurs et ses missions. L'ICP entend « mettre en œuvre les actions nécessaires permettant à la fois d'amplifier l'offre de mobilité pour ses enseignants et ses étudiants, mais également d'améliorer la qualité et la pertinence de son offre de formation et de sa recherche ». **Cependant, les pistes concrètes pour atteindre ces objectifs sont absentes.** L'ICP est membre de

¹⁶ Idem.

¹⁷ Visite sur site.

¹⁸ D'après les annexes du RAE (Effectifs détaillés Hcéres).

¹⁹ Visite sur site.

la fédération internationale des universités catholiques (FIUC) et de la fédération des universités catholiques européennes (FUCE), et assure ainsi une présence institutionnelle dans le réseau des universités catholiques internationales et européennes. L'établissement a noué des collaborations de gré à gré, à partir de relations directes entre enseignants et enseignants-chercheurs : en 2022, le directeur des relations internationales a, par exemple, noué des liens avec des établissements d'Amérique du Sud, qui pourraient déboucher sur de nouveaux accords de partenariat. **Le comité recommande à l'établissement de formaliser des conventions à partir des collaborations existantes**, ce qui permettra de démontrer l'existence d'une stratégie institutionnelle en la matière **et de la concrétiser par des actions précises**.

Depuis 2014, l'ICP est signataire de la charte Erasmus +, ce qui lui garantit une subvention qui s'élevait à 262 k€ en 2022. Au cours de la période de référence, le nombre d'étudiants pouvant bénéficier de bourses grâce à cette subvention a augmenté de 74 % (156 en 2023)²⁰, et un important travail a été entrepris pour favoriser les échanges, avec l'installation de dispositifs nouveaux²¹. La direction des relations internationales est composée de quatre personnes : un directeur, deux coordinatrices et un chargé de mission. Le service est bien structuré et accompagne efficacement les étudiants. L'ICP comptabilise aujourd'hui 125 accords de partenariats internationaux avec 40 pays : 79 avec des pays européens et 46 avec des pays hors Europe. Le comité constate que la stratégie de l'ICP sur ce point est déclinée en objectifs opérationnels clairs, mais regrette l'absence de suivi de l'activité (absence de tableau de bord permettant de suivre, partenaire par partenaire, les bénéfices réciproques des conventions et des échanges). **Le comité recommande à l'ICP de doter sa politique de relations internationales d'outils de pilotage et de suivi qui lui permettent de communiquer le bilan de ses réalisations et d'en augmenter la lisibilité auprès d'éventuels nouveaux partenaires**.

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

4 / Des modes de gouvernance qui n'associent pas les personnels et les étudiants à la prise de décision et une organisation interne qui fonctionne en silo

L'institut catholique de Paris, constitué en association loi 1901, fait reposer son fonctionnement sur des statuts canoniques qui datent de 2015²². Sa gouvernance reste donc substantiellement différente de celle d'un établissement universitaire public. Comme dans toute association, c'est l'assemblée générale annuelle qui entérine le budget que lui propose le conseil d'administration (CA). Cette assemblée générale est constituée de l'ensemble des évêques fondateurs de l'ICP. Le chancelier de l'ICP (archevêque de Paris), qui préside l'assemblée générale, propose à la ratification de la congrégation pour l'éducation catholique le nom du recteur et des vice-recteurs. Il a également le pouvoir de retirer l'autorisation d'enseigner à un enseignant.

Le recteur et les vice-recteurs exercent la direction fonctionnelle de l'établissement. Ils sont assistés par un conseil des doyens qui se réunit tous les mois, notamment dans la prise de décisions en matière d'affaires académiques. Un **conseil d'université** regroupe les représentants des facultés et instituts qui composent l'ICP et quelques membres élus (enseignants et étudiants). Son ordre du jour est fixé par un bureau composé du recteur et des doyens de faculté.

Le CA exerce avant tout des prérogatives économiques et financières. Il accompagne la stratégie de l'établissement, dans ses orientations de recherche ou de formation, mais il n'en est pas à l'initiative et il en prend connaissance *a posteriori* pour pouvoir éclairer ses décisions sur les questions budgétaires et immobilières. Il est constitué de personnalités extérieures proposées pour leur expertise reconnue dans ces domaines. Les nouveaux membres sont proposés au CA par son président, le recteur ou un membre sortant et sont élus par leurs pairs pour un mandat de trois ans. Cette instance ne comprend aucun représentant des personnels ni des étudiants de l'ICP, mais, compte tenu des prérogatives du CA rappelées ci-dessus, le comité s'interroge sur la nature de l'instance où les personnels et les étudiants doivent être représentés.

²⁰ *Idem*.

²¹ *Ibid*.

²² Statuts canoniques du 17 mars 2015.

La COMOR (commission permanente d'orientation de l'enseignement et de la recherche) est une structure d'appui, qui assure les relations entre le CA et l'assemblée générale. Elle réunit, deux à trois fois par an, cinq évêques de l'assemblée générale, le recteur, un doyen et le président du CA²³. **Le comité constate que la COMOR et l'assemblée générale jouent un rôle discret, et qu'elles ne sont pas prescriptives de la politique de l'établissement, qui se révèle construite par l'équipe de direction.**

La CFVA (commission pour la formation et la vie académique) est une « formation spéciale du conseil des doyens ». Elle accueille à ce titre, outre les membres du conseil des doyens, quelques élus étudiants et enseignants des facultés et des instituts. Elle rend des avis sur l'organisation académique de l'ICP et sur les évolutions de l'offre de formation en se réunissant deux fois par an.

Il ressort de l'analyse de la gouvernance de l'ICP que les prises de décisions effectives sont effectuées soit au niveau des facultés, soit par l'équipe de direction, soit par le conseil des doyens. La participation et l'implication des personnels ou des étudiants à la gouvernance de l'établissement est très faible, peu transparente, voire inexistante. **Le comité rappelle qu'un des points faibles mentionnés par le précédent rapport d'évaluation du Hcéres portait sur le « manque d'association effective des personnels et des étudiants à la gouvernance de l'établissement ». Il estime aujourd'hui qu'il est indispensable et urgent que les étudiants et les personnels soient effectivement associés à la gouvernance de l'institut. Le comité recommande à l'ICP de s'emparer de cette question en priorité et de définir au plus vite, avec les personnels et les étudiants, les modalités de leur représentation dans la gouvernance de l'institut.**

Le conseil d'université comme la CFVA sont en effet des lieux d'information et non des lieux d'élaboration d'une stratégie, alors même que ce sont les seuls lieux de la représentation à la fois des enseignants et des étudiants, ce qui tranche avec les autres établissements de l'enseignement supérieur, et ce que le comité déplore.

Le comité recommande à l'ICP de clarifier et de rationaliser ses modes de gouvernance, par la mise en place d'un organigramme plus lisible et moins épars des instances décisionnaires²⁴. Pour cela, le comité recommande notamment d'établir une instance décisionnaire qui fasse le lien entre la stratégie, les missions et la gestion financière et opérationnelle, et au sein de laquelle soient effectivement représentés les personnels et les enseignants.

Par ailleurs, la structure facultaire de l'ICP est très marquée et fait peser un risque d'inégalité de traitement des personnels (avancements et promotions décidés au niveau facultaire sans cadrage de l'établissement) et des étudiants (commissions disciplinaires au niveau des facultés).

Pour ce faire, il reprend la recommandation déjà formulée par le précédent rapport du Hcéres non suivie d'effets, qui est celle d'« établir une organisation cible et d'en finaliser la mise en place ». S'il ne revient pas au comité de questionner le choix par l'ICP d'une structuration facultaire, il lui semble cependant indispensable qu'elle fasse l'objet d'un travail de clarification visant à identifier les risques d'inégalité de traitement des personnels et des étudiants. Enfin, le comité recommande à l'ICP d'associer les instituts, les personnels et les étudiants à la gouvernance de l'établissement. La capacité de l'ICP à impulser une véritable politique d'établissement dépendra de sa capacité à faire participer pleinement l'ensemble des parties prenantes, au-delà des facultés.

La politique de communication est gérée par une équipe (direction de la communication et du marketing) placée directement sous l'autorité du recteur et qui anime un réseau de chargés de communication dans les facultés et instituts. La politique de communication externe est orientée principalement vers le public étudiant ; ainsi, les implantations à Reims et à Rouen ont-elles fait l'objet d'actions de promotion importantes portées par l'établissement. Celui-ci a mis en place un nouveau site internet, qui vise à clarifier l'offre de formation et à donner aux facultés et Instituts un outil intégré malgré les difficultés de présentation lié au foisonnement des DU et à une intégration moins évidente des Instituts dans une politique de formation continue très dispersée entre facultés et instituts. La politique de communication interne est essentiellement liée à la politique RH (mise en place d'une *newsletter* RH) et à un souci — affirmé à plusieurs reprises — de mettre en avant le travail des enseignants-chercheurs pour « faire communauté ». En revanche, la multiplicité des outils (MoniICP, intranet,

²³ Visite sur site.

²⁴ En cela, le comité reprend en partie une des recommandations intermédiaires du précédent rapport d'évaluation Hcéres (p. 10) : « Le comité recommande la mise au point d'un organigramme plus lisible, qui permette de préciser, en interne, les missions et les objectifs des différents comités, instituts et directions ».

extranet, portail, ENT géré par la DSIN) brouille la transmission des messages. **Le comité recommande à l'ICP de mettre en cohérence les outils de communication avec les publics visés pour gagner en efficacité.**

En ce qui concerne les systèmes d'information (SI), l'établissement s'inscrit dans une trajectoire de progrès par rapport à la période précédente : il s'est doté d'un logiciel de scolarité depuis 2018-2019, d'un CRM (*customer relationship management*) pour gérer les partenariats. En revanche, l'ICP est très en retard en matière d'outils de gestion de ses activités : **la multiplication d'outils partiels sans mise en cohérence d'ensemble remet en question sa capacité de suivi et de pilotage.** S'il y a un logiciel de paie, il n'y a pas de SIRH (système d'information des ressources humaines), toujours annoncé mais encore reporté. De la même manière, les équipes administratives disposent d'un logiciel de comptabilité et d'un logiciel récent de suivi des commandes, mais il n'existe pas de SI financier. L'établissement envisage de mettre en place un outil de « *business intelligence* », qui « lui permettrait de disposer de tableaux de bord accessibles permettant un pilotage de l'établissement », mais ne dispose pas à ce stade d'une politique de données, préalable indispensable à la mise en place effective d'un tel outil.

Le comité recommande à l'ICP d'associer rapidement les services centraux, les facultés et les instituts pour collecter leurs besoins en matière d'outils de gestion et de mettre en place sans tarder un schéma directeur du numérique. Le comité recommande également à l'ICP de combler les lacunes actuelles du SI pour permettre une gestion effective et efficace de ses activités dans tous les domaines.

La cybersécurité n'est pas évoquée dans le RAE. Celui-ci ne comporte aucune information sur les infrastructures de sauvegarde, de réseau ou encore la politique de gestion des postes de travail. **Le comité recommande à l'ICP de s'emparer très rapidement du sujet et d'apporter des solutions concrètes et pérennes dans ce domaine.** Aucun établissement de l'ESR ne peut plus travailler de manière isolée sur ces sujets, tant ils sont devenus complexes et étendus. **Le comité recommande donc à l'ICP de se rapprocher des établissements associés (comme l'ISEP ou l'ESSEC) pour mettre en place rapidement une politique commune en la matière et pallier ce manque.**

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

5 / Une politique de la qualité inexistante au niveau de l'établissement

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres préconisait de « consolider la démarche qualité et de développer la mise en place d'indicateurs complémentaires, afin d'optimiser le suivi des activités opérationnelles et de renforcer la volonté de mettre en place une vraie démarche d'amélioration continue ». Or, il ressort tant du RAE que des entretiens **qu'il n'y a toujours pas de politique qualité au niveau de l'établissement** : le RAE confond d'ailleurs la notion de qualité avec celle de RSU, elle-même réduite à une série d'actions d'économie d'énergie. L'arrivée récente d'un nouveau secrétaire général (en septembre 2023) devrait permettre la mise en place d'une programmation et d'un suivi des activités opérationnelles, aujourd'hui absents. Certains leviers sont d'ores et déjà présents en interne, comme l'amélioration des processus qui transparait à travers diverses initiatives : qu'il s'agisse de la certification Qualiopi dans le domaine de la formation continue, de l'obtention du label « Bienvenue en France » ou de dispositifs de suivi d'expérimentations. Par exemple, la mise en place de « *ICP-Hub* » (service d'accueil des étudiants) a permis la constitution d'un comité de suivi dont les actions s'appuient sur une observation et un suivi statistique rigoureux : l'harmonisation des règles régissant les absences dans les facultés en a résulté, démontrant ainsi une capacité de transformation « *bottom up* » à encourager.

Le comité estime qu'il est urgent de capitaliser sur les expériences existantes et d'engager impérativement une politique de revue et de formalisation des processus administratifs dans l'objectif de mettre en place un processus d'amélioration continue. Les facultés et instituts doivent y être associés, étant donné leur rôle dans la gouvernance de l'établissement.

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. »

6 / Une gestion financière qui présente de forts risques pour l'avenir

L'établissement assure sa gestion financière sans mettre en œuvre une véritable stratégie économique : malgré les efforts fournis, il ne dispose pas à ce jour des outils de programmation pluriannuelle nécessaires à l'expression d'une stratégie autre que l'addition des souhaits des facultés ou l'augmentation du nombre d'étudiants, notamment par le développement de campus en région dont la soutenabilité n'apparaît pas encore clairement.

Au titre de sa qualification d'EESPIG l'établissement bénéficie d'une subvention du MESR de 6,6 M€ par an, qui n'a pas évolué pendant la période considérée. Il a également bénéficié de subventions d'investissement de 2 M€ en 2021-2022 et 2022-2023 pour Reims et de 825 000 € en 2022-2023 pour Rouen²⁵.

Le modèle économique de l'ICP est fondé presque exclusivement sur les droits d'inscription²⁶ : de 2018 à 2022, le budget de l'établissement a connu une évolution importante, surtout sur les deux dernières années, avec un total des produits d'exploitation qui a augmenté de 25 % en 4 ans. Le produit des inscriptions à lui seul progresse de 45,6 % à la suite d'une évolution des effectifs en licence, notamment mais pas exclusivement. L'ouverture du site de Reims, la création de doubles diplômes, et un accroissement des tarifs d'inscription accompagné d'une révision du mode de calcul des tarifs progressifs en fonction du revenu ont permis cette augmentation. Il convient de noter cependant que la croissance des inscriptions concerne uniquement les facultés de lettres et de sciences sociales, économie et droit (pas les autres composantes ni les instituts qui gèrent la formation continue). Cette évolution est préoccupante, étant donné que les diplômes attractifs s'avèrent être des diplômes nationaux qui dépendent soit d'un conventionnement avec un EPSCP soit d'un jury rectoral. **Les difficultés de l'ICP à maintenir ses conventions pour l'habilitation de ses diplômes représentent donc un danger pour le modèle économique même de l'institut. Le comité considère que les difficultés de l'établissement sur ce point méritent une prise en compte plus réaliste que la seule expression d'un regret face à cette situation.**

Malgré des données partielles et les recommandations du rapport du Hcéres de 2017 à ce sujet, il apparaît que la formation continue n'a pas évolué favorablement d'un point de vue financier ces dernières années et que d'autres ressources couramment utilisées dans les établissements d'ESR, telles que la mise en place d'une politique auprès des *alumni* ou d'une politique de réponse à des AAP, ne font l'objet d'aucune mention.

La dépendance aux seuls droits d'inscription en formation initiale **constitue à terme un risque important** face à l'augmentation des coûts, tant de masse salariale que de fonctionnement courant. Les prévisions budgétaires concernant le campus de Rouen très récemment ouvert démontrent que la seule augmentation des inscriptions ne permet pas d'assurer un équilibre financier à court terme au vu des coûts induits²⁷.

L'absence d'outils permettant des projections pluriannuelles, au niveau de la masse salariale comme en matière immobilière ou plus globalement en matière de finances, est susceptible de constituer un obstacle à la mise en place de politiques RH et immobilières pluriannuelles. Un *business plan*²⁸ a récemment été élaboré mais, au-delà de tableaux Excel de suivi, aucun document budgétaire qui permettrait d'informer le conseil d'administration sur la stratégie traduite par le projet d'établissement n'est élaboré.

Le dialogue de gestion avec les composantes (facultés, instituts, services) est fondé sur une lettre de cadrage dont le contenu reste très général. Le processus de dialogue passe par de nombreuses réunions, mais ne permet ni de s'inscrire dans un horizon pluriannuel, ni dans une stratégie volontariste qui pourrait — par exemple — prévoir de réallouer des moyens humains entre facultés, instituts et services.

Compte tenu de ces éléments, le comité estime qu'il est urgent que l'établissement mette en place une véritable politique de diversification de ressources, qui dépasse les seuls frais d'inscription en formation initiale. Il estime également nécessaire que l'ICP se dote rapidement d'un SI financier et d'un outil de projection et d'aide à la décision. Le comité voudrait souligner que ces éléments doivent constituer autant de points d'attention pour le ministère dans les années qui viennent.

²⁵ Document business plan ICP.

²⁶ Compte de résultat ICP.

²⁷ Cf synthèse compte de résultat ICP Rouen.

²⁸ BP ICP horizon 28-29 14/11/2023.

Le comité peut cependant confirmer le caractère non lucratif de la gestion de l'établissement, dont l'augmentation des recettes au cours de la période de référence s'est traduite par une augmentation des recrutements, une mise à niveau en matière immobilière et une politique d'implantation en province cohérente avec ses missions de service public.

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. »

7 / Des inégalités de traitement entre les facultés concernant les conditions de recrutement et d'avancement des agents

En 2022, l'ICP compte 362 enseignants, dont 82 enseignants-chercheurs (auxquels s'ajoutent 23 EC clerics), et 215 chargés d'enseignement vacataires. Il convient de noter l'effort de recrutement réalisé ces deux dernières années : le nombre des EC est passé de 68 à 82 et celui des enseignants de 57 à 61, traduisant ainsi un effort quantitatif et qualitatif. Le service des enseignants est de 916 heures pour les EC et de plus de 1 000 heures pour les enseignants avec une application de coefficient qui permet de tenir compte du statut²⁹, des tâches annexes et, depuis peu, des activités de recherche. Le nombre d'heures de cours effectif équivaut à peu près à 230 HETD ; 35 % des heures d'enseignement sont assurées par des enseignants permanents, dont 67 % sont titulaires d'un doctorat (100 % pour les EC) et 30 EC sur 95 sont titulaires d'une HDR. Le nombre de personnels administratifs est passé de 227 à 244 personnes, ce qui est peu. Compte tenu des effectifs d'étudiants et d'enseignants, ce nombre traduit là aussi un certain sous-encadrement : le renouvellement dans cette population est important.

Les entretiens annuels sont assurés, tant au niveau du personnel administratif que du personnel académique (pour ce dernier, c'est au niveau de la faculté qu'ils se déroulent). **Il faut noter un manque de transparence dans les procédures de recrutement, qui sont menées au niveau des facultés, les niveaux de salaire pouvant varier selon des critères (notamment celui de la reprise d'ancienneté) non explicités. Les procédures de promotion et d'avancement sont également gérées au niveau des facultés pour les personnels académiques, sans cadrage général, ce qui crée un sentiment d'opacité.** Cet état de fait ne permet pas aux agents recrutés, qu'ils soient académiques ou administratifs, de se projeter dans une activités professionnelle inscrite dans la durée et est identifié comme un facteur explicatif du taux important de renouvellement du personnel administratif. Malgré des efforts réels en termes de dialogue social, la mise en place d'un baromètre social depuis trois ans et d'une politique de communication interne plus dynamique, la gestion du personnel reste très facultaire et peu transparente. Par ailleurs, l'établissement ne dispose pas encore d'un SIRH qui l'aiderait à établir les bases d'une GPEEC et donc d'une vision pluriannuelle des effectifs.

Le comité recommande à l'ICP de mettre en place une gestion du personnel à l'échelle de l'établissement et d'uniformiser les conditions de promotion et d'avancement pour toutes les facultés afin de garantir une égalité de traitement entre tous ses agents. Il recommande que ce point soit traité de manière prioritaire dès 2024, compte tenu des enjeux que représentent le recrutement et la fidélisation du personnel pour l'établissement.

Enfin, **le comité relève l'absence de prise en compte formalisée des questions de parité, de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et contre les discriminations.** Des médiateurs ont été mis en place, mais cette disposition ne saurait en aucun cas constituer une politique en la matière. **Le comité recommande à l'ICP d'intégrer à sa politique RH les enjeux de parité, d'inclusion, de lutte contre les discriminations et contre les VSS.**

²⁹ Huit heures pour une heure de cours pour un CDI et deux heures pour une heure de cours pour les vacataires.

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

8 / Un patrimoine immobiliser exceptionnel sans gestion pluriannuelle par manque d'outils et de personnels

Situé en plein cœur de la ville de Paris, la qualité du patrimoine immobilier constitue un atout majeur pour l'attractivité de l'ICP. Le campus parisien, de 26 416 m², a fait l'objet de nombreux travaux de rénovation et d'aménagement au cours de la période de référence : création d'un amphithéâtre de 400 places et d'une maison de la recherche. Un projet de reconstitution des bibliothèques est également à l'étude. Il convient toutefois de noter le faible ratio mètres carrés par étudiants (estimé à 2,6 m² par étudiant) et l'obligation pour l'ICP de louer ponctuellement des salles malgré des horaires d'ouverture très étendus (8 à 22 heures en semaine et samedi jusqu'à 18 heures), et une gestion centralisée des salles opérée par une équipe rattachée au secrétariat général. À noter également l'augmentation très importante des charges immobilières au cours de la période évaluée (48 %), celles-ci représentant près de 10 % des produits d'exploitation.

Les implantations rémoises et rouennaises bénéficient également de bâtiments de qualité : leur rénovation pour les adapter aux besoins de l'ICP est prise en charge grâce à l'octroi de subventions importantes par les collectivités locales (Grand Reims et région Grand Est pour 1 M€ chacune et agglomération rouennaise et région Normandie à hauteur de près de 11 M€ attendus³⁰). La location de ces espaces en bail emphytéotique, si elle témoigne de l'engagement à long terme de l'établissement, fait peser sur lui les charges du propriétaire.

Malgré l'importance de son patrimoine, l'ICP ne dispose aujourd'hui ni d'un logiciel de gestion immobilière ni d'un véritable schéma directeur de l'immobilier. Le programme pluriannuel de travaux mentionné dans le RAE n'est qu'une liste de travaux d'entretien et de GER (gros entretien renouvellement), et le schéma mentionné pour le campus parisien ne concerne que les travaux d'aménagement concrétisés par un permis de construire. **Cette absence ne permet pas une programmation immobilière pluriannuelle incluant les projets et le GER, et qui viendrait s'inscrire dans des perspectives financières pluriannuelles consolidées.**

En outre, si les équipes de la direction du patrimoine paraissent adaptées à l'entretien normal des bâtiments, la conduite de projet n'est aujourd'hui assurée que par le seul directeur du patrimoine, qui combine les fonctions de direction d'une équipe importante et celle de conduite de projets, tant à Paris que sur les campus de région. Il est certes entouré de cabinets extérieurs, qui l'appuient dans cette mission, ainsi que de comités de pilotage rassemblant le recteur, les vice-recteurs compétents et le secrétaire général. **Toutefois, le comité recommande de renforcer la fonction immobilière en interne, en moyens humains et techniques (outils appropriés).**

Étant donné le caractère central de la qualité immobilière pour l'attractivité de l'établissement, le comité considère en effet qu'il est indispensable que l'ICP se dote des outils et des équipes nécessaires au maintien de cette qualité. Des perspectives pluriannuelles fondées sur une analyse des besoins doivent lui permettre de répondre à la question des m² disponibles sur le campus parisien, notamment.

³⁰ Doc BP ICP horizon 28-29.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Un établissement ayant une identité forte et une histoire ancienne.
- Un patrimoine exceptionnel en plein cœur de Paris.
- Une gestion des activités maîtrisée, bien qu'elle reste artisanale.
- Un dialogue social et un sentiment d'appartenance des personnels à l'établissement effectifs.

2) Faiblesses

- Une stratégie d'établissement qui n'est pas déclinée en objectifs opérationnels.
- Une gouvernance peu lisible et un fonctionnement en silo, résultats de la structuration facultaire, qui prend le pas sur la stratégie globale de l'ICP. En l'absence d'un cadrage plus formalisé à l'échelle de l'établissement, cette organisation est susceptible de créer des inégalités de traitement, tant au niveau des étudiants que du personnel.
- Un budget fragile, qui repose surtout sur les droits d'inscription et une capacité d'analyse de la trajectoire budgétaire, et de projection en la matière, très restreinte, du fait de l'absence de SI consacré aux aspects financiers. Une politique de diversification des ressources inexistante.
- Une multiplicité d'outils informatiques, qui nuit à leur efficacité et ne répond pas aux besoins de l'établissement.
- Un taux de renouvellement important des personnels administratifs.
- Une absence de suivi des violences sexistes et sexuelles, tant au niveau des personnels que des étudiants.

3) Recommandations

- Dépasser le fonctionnement facultaire et mettre en place une organisation interne en mesure de décliner de manière opérationnelle la stratégie de l'établissement, par exemple en créant un lieu de concertation sur la stratégie de l'établissement, qui dépasse le cadre facultaire et ne se limite pas au conseil des doyens.
- Associer les personnels administratifs à la gouvernance de l'établissement de manière à assurer une participation de ceux-ci à parité avec celle des enseignants-chercheurs.
- Mettre en place les outils de pilotage et de suivi qui permettront à l'ICP de se projeter dans une trajectoire pluriannuelle, tant stratégique que financière : se doter de manière urgente d'un SI en matière de finances, engager une réflexion sur la diversification des ressources budgétaires, et élaborer une démarche qualité à l'échelle de l'établissement.
- Mettre en place un schéma directeur du numérique.
- Poursuivre les travaux entamés avec la signature d'une nouvelle convention collective, notamment au sujet des conditions d'avancement et de promotion, pour permettre aux personnels d'avoir des perspectives d'évolution.
- Éclairer la stratégie d'implantation en province par des choix clairs, optimisés par l'analyse des coûts.

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. »

1 / Une structuration en cours des activités de la recherche

La recherche à l'ICP est représentée par l'UR « Religion, culture et société ». Cette UR a été créée en 2012 et reconnue le 29 juin 2015 équipe d'accueil par le MESR (label EA 7403). Ses principales missions sont la valorisation de la recherche transdisciplinaire et la coordination des activités scientifiques des chaires, pôles et instituts de recherche internes à l'ICP. L'UR compte 108 EC et 215 doctorants³¹. Elle se compose de quatre pôles de recherche constituant les composantes principales au sein desquelles se subdivisent les équipes de recherche (12 au total).

La stratégie scientifique de l'UR RCS s'inscrit dans le plan stratégique de l'ICP *Universitas*, et en particulier dans le premier axe de la feuille de route du quinquennat 2020-2025 : « une recherche et des formations en prise avec les enjeux contemporains ». Elle s'articule autour de trois axes : promouvoir une transversalité raisonnée, se saisir des enjeux contemporains de société et de développement durable, accompagner les doctorants³² ».

Au cours de la période de référence, l'ICP a restructuré ses activités de recherche en quatre laboratoires transdisciplinaires, qui ont remplacé les cinq pôles de recherche mis en place de 2013 à 2021. Ces quatre laboratoires s'attachent à aborder des sujets du dérèglement climatique, des vulnérabilités de la personne humaine, de la place nouvelle du numérique et de l'intelligence artificielle, et de la fonction de l'Église catholique dans la société. Chaque laboratoire compte 3 équipes de recherche. Cette réduction du nombre d'équipes à 12 au total a permis de mettre en place un travail en équipe effectif, ce qui n'était pas le cas auparavant, et d'intégrer les EC de l'institut à l'une de ces équipes. Plus précisément, s'agissant de tous les EC rattachés, chacun appartient à une équipe de sa spécialité et également à une autre, différente de sa spécialité, pour favoriser la transversalité et le dialogue entre disciplines.

Compte tenu du caractère récent de cette restructuration, il est malaisé d'en évaluer les résultats d'un point de vue quantitatif, mais le vice-recteur à la recherche se donne trois ans pour procéder à une évaluation pertinente. Des projets sont en cours, dont celui de créer une encyclopédie de la liturgie, et des colloques internationaux visant à augmenter la visibilité des recherches effectuées ont été organisés³³. Des journées doctorales sont programmées et la revue *Transversalités* participe au rayonnement de l'activité de l'UR (4 numéros par an, 12 articles par numéro, un dossier thématique à chaque numéro)³⁴. Dans l'intervalle des trois prochaines années, **le comité recommande à l'ICP de rendre visibles les partenariats en matière de recherche, et de définir des programmes scientifiques qui aboutissent à l'organisation de colloques internationaux et à la publication d'articles scientifiques dans des revues à comité de lecture.**

Un appel à projets a été lancé par le vice-rectorat à la recherche auprès des EC en juillet 2021. En janvier 2025, un nouvel appel à projets est prévu pour impliquer davantage les EC dans les équipes de recherche nouvellement délimitées³⁵. Le dossier d'autoévaluation des unités de recherche et le RAE font mention de 12 critères d'appréciation et d'évaluation des projets soumis, qui ont été validés par le bureau extraordinaire de l'unité de recherche, dont le premier est « la compatibilité des arguments proposés avec les critères fondamentaux (transversalité effective, définition claire des partenariats, adéquation avec le plan stratégique *Universitas 2025*) ». **Le comité recommande à l'ICP de s'appuyer sur ces appels à projets pour impliquer davantage les EC dans les activités de recherche et affirmer davantage la stratégie de l'établissement dans ce domaine.**

³¹ Document d'autoévaluation des unités de recherche, septembre 2022, campagne d'évaluation 2023-2023, p. 34, document transmis lors de l'entretien avec le VR à la recherche, p. 5 et p. 18.

³² Voir Référence 9, C1 dans le Référentiel d'évaluation des établissements, Campagne d'évaluation 2023-2024, vague D, p. 10.

³³ Voir Référence 9, C2 et C3, p. 10 à évaluer dans les trois ans à venir.

³⁴ Voir Référence 9, C15 avec aussi la CVthèque pour les EC.

³⁵ Document d'autoévaluation des unités de recherche, septembre 2022, campagne d'évaluation 2023-2023, p. 34.

Le RAE indique également que, depuis la dernière évaluation par le Hcéres en 2018, un travail de vaste ampleur a été réalisé pour promouvoir la transdisciplinarité (trait caractéristique de l'UE RCS)³⁶. Dans cette perspective, un nouveau modèle de chaires de recherche a été établi, « visant à consolider leur structuration et à inscrire leurs thématiques de recherche dans les enjeux contemporains de société et développement durable ». Une charte des chaires a été rédigée et avalisée en conseil scientifique le 14 mai 2019 ; elle définit ce nouveau modèle en articulant quatre dimensions : la recherche, la formation, la valorisation, les partenariats³⁷. **De l'avis du comité, il s'agit là d'un point positif pour la recherche de l'ICP qui prévoit — entre autres — pour 2024-2025 une nouvelle chaire de géopolitique fédérant, à l'échelle de l'UR, « plusieurs entités d'enseignement et de recherche » déjà existantes.**

En conformité avec le deuxième axe du plan *Universitas 2025* concernant le développement intégral de l'étudiant, l'UR RCS a entrepris par ailleurs cinq actions pour améliorer l'accompagnement des doctorants de l'ICP : organisation de la semaine méthodologique, publication d'articles de ces doctorants, promotion de leur sentiment d'appartenance à l'ICP, mise en place d'un portfolio d'expériences et de compétences du doctorant, mise en place de comité de suivi individuel³⁸, même si cette dernière initiative constitue une obligation réglementaire. En matière de doctorat, le comité identifie un point de fragilité important lié aux difficultés de conventionnement de l'ICP avec des établissements d'enseignement supérieur publics (voir ci-dessus, domaine 1). En effet, **les difficultés à renouveler les conventions existantes dans le domaine de la recherche peuvent se répercuter de manière négative sur le nombre de thèses doctorales proposées.**

Quatre lignes de force sont mentionnées par l'ICP concernant l'attractivité de l'UR : le nombre de colloques et de journées d'étude (36 en 2022), le nombre de lauréats d'un prix scientifique (18 entre 2017 et 2022), la capacité à accueillir des chercheurs invités (13 entre 2017 et 2022, auxquels il convient d'ajouter les conférenciers de la Chaire de métaphysique Étienne Gilson), et les différents types de financements doctoraux. En outre, dans son rapport d'évaluation de l'unité, le Hcéres mentionne une production totale des chercheurs « très honorable » : 593 articles scientifiques, 172 ouvrages, 489 chapitres, ou encore 891 communications au cours de la période de référence³⁹. **On relève toutefois certaines faiblesses : un positionnement de l'unité vis-à-vis du vice rectorat à la recherche source de complexification qui ne permet pas une intégration des recherches conduites dans les facultés, le nombre satisfaisant mais perfectible de communications données dans un colloque international, la rareté des réponses (2 entre 2010 et 2022) à des appels à projets financés (de type ANR, par exemple)⁴⁰.**

Le comité apprécie la mise en œuvre par le conseil scientifique de l'ICP de critères de sélection des projets de recherche en cohérence avec la stratégie de l'établissement, ainsi que la restructuration des équipes de recherche en fonction des objectifs définis par la politique institutionnelle. Il recommande à l'ICP d'augmenter le nombre de réponses aux appels à projets (de type ANR) et le nombre de partenariats internationaux en recherche, notamment en dehors des filières catholiques, afin de renforcer le lien entre recherche fondamentale et enjeux sociétaux.

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

2 / Une Maison de la recherche créée comme lieu de rencontre et de soutien à la recherche

Dans le cadre du programme de doctorat international et interdisciplinaire en humanisme contemporain, signé le 30 mars 2017 entre l'ICP, l'université de Rome (LUMSA), la *Pontificia Universidad Católica* de Chile et l'*Australian Catholic University*, rejoints le 20 avril 2020 par l'*Universidade Católica Portuguesa* et le 29 novembre par l'université catholique de Lyon, l'ICP délivre un doctorat canonique en philosophie, en théologie ou en sciences sociales et économiques. Les doctorants de l'ICP se voient attribuer une bourse de trois années consécutives, d'un montant de 20 000 euros nets par an (avec exemption des frais d'inscription). Entre le

³⁶ Voir Référence 9, C3.

³⁷ Voir Référence 9, C1.

³⁸ Voir Référence 9, C1.

³⁹ Rapport d'évaluation de l'UR RCS par le Hcéres publié en avril 2024.

⁴⁰ *Idem*.

1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2022, l'ICP a sélectionné en tant qu'université principale quatre doctorants et en a accueilli 7 en tant qu'université partenaire.

L'ICP participe à des réseaux internationaux. Le RAE mentionne le réseau de recherche en narratologie et Bible (RRENAB). Créé en 2000, le RRENAB regroupe des institutions académiques francophones : l'UR RCS, le laboratoire « Écritures » [UR 3943] de l'Université de Lorraine, l'Université catholique de Lyon, Université Loyola Paris, l'Institut protestant de théologie, l'Institut Roman des sciences bibliques de l'Université de Lausanne, l'Université catholique de Louvain, l'Université de Montréal, l'Université Laval de Québec, l'Université Saint-Paul à Ottawa et des chercheurs indépendants. Le colloque du RRENAB en juin 2023 s'est tenu à l'ICP. Le RAE mentionne également le INPR avec l'organisation de 12 colloques et séminaires de recherche doctoraux et postdoctoraux entre 2017 et 2022, et deux publications qui ont découlé de ces travaux⁴¹.

Concernant le soutien à la recherche, le RAE rappelle que les EC de l'UR RCS bénéficient de locaux et d'infrastructures scientifiques au sein d'une Maison de la recherche inaugurée en 2021 qui constitue un lieu consacré, pour accueillir des manifestations, ou organiser des réunions, des rencontres de manière privilégiée. L'Institut propose également cinq bibliothèques, et des archives pour lesquelles des travaux de rénovation et de mise en valeur sont prévus pour s'adapter à l'évolution des moyens d'apprentissage.

Concernant les fonds consacrés à la recherche, ils se ventilent en plusieurs volets : aide à la mobilité enseignante (15 k€), aide à la mobilité doctorale, aide à la publication (18 k€), aide à l'organisation de manifestations scientifiques (les 12 équipes de recherche bénéficient d'une enveloppe de 3 k€ par an à laquelle s'ajoute une enveloppe ponctuelle variable pour les frais d'organisation de manifestations scientifiques). Les co-responsables des pôles de recherche bénéficient d'un forfait de direction de 1 500 euros par an et de bourses doctorales. Les ressources issues de la valorisation, du transfert et de la collaboration industrielle s'élevaient pour 2022 à 170 k€.

Le comité souligne de manière positive le soutien à la recherche par la création de la Maison de la recherche et la mise en place de fonds de soutien. Il recommande à l'ICP de répondre à des appels à projets pour formaliser de nouveaux partenariats, entre autres internationaux, et d'élargir le champ de ses activités en matière de recherche et de valorisation. Il lui recommande aussi de poursuivre la diversification des fonds pour la recherche, ainsi que des revenus liés aux activités de valorisation en dehors du périmètre des chaires.

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

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 / Une politique d'innovation inexistante

Les domaines spécifiques d'enseignement de l'ICP ne permettent pas d'envisager des innovations technologiques ou encore des activités de transfert vers le secteur industriel. Dans le contexte spécifique de l'établissement, il s'agit plutôt d'activités de valorisation de la recherche auprès de la communauté académique à diverses échelles, et de dissémination auprès de publics ciblés au-delà de cette communauté, ce qui rejoint la question de l'inscription de la science dans la société.

Bien que l'innovation soit explicitement citée dans le titre du chapitre 2 du RAE par l'établissement, **il n'y a cependant pas de politique d'innovation proprement dite, et le terme « innovation » est trop souvent utilisé pour décrire un élément nouveau, sans pour autant qu'il y ait une activité inventive ou créative associée.** Les ambitions, les priorités et les plans d'action en matière d'innovation sont intégrés aux activités de recherche et laissés à l'initiative des EC. L'innovation n'est pas définie de manière claire à l'échelle de l'institut et ne bénéficie ni d'un traitement particulier ni d'une organisation spécifique, alors que la politique de recrutement de l'ICP

⁴¹ Voir Référence 9, C12.

entend attirer des personnels ayant une culture de l'innovation⁴², ce qui apparaît comme un décalage entre la communication apparente et la mise en œuvre effective d'une stratégie sur ce sujet.

L'établissement a restructuré ses unités de recherche au cours de la période de référence. Il intègre aujourd'hui l'inscription de la science dans la société parmi ses critères de sélection de projets, ce qui montre une volonté de mener des travaux dans une optique d'impact à ce niveau. Pour autant, la direction de la recherche de l'établissement ne fixe pas d'objectifs quantitatifs, il appartient aux facultés et aux équipes de définir les résultats attendus pour chaque action.

D'une manière générale, l'établissement s'appuie sur des partenaires clés pour mener des activités de recherche et de diffusion (ESSEC, par exemple), pour la plupart historiques, mais il ne pratique pas de recherche de financement dynamique auprès des guichets habituels (ANR, Fonds européens) de manière organisée ou pilotée. L'établissement n'étant pas membre d'une ComUE, il n'est pas sollicité ou identifié pour rejoindre des regroupements et répondre aux grands appels à projets nationaux. Il appartient à chaque EC d'identifier des financements lorsqu'il en a besoin. Ces financements ne sont quasiment pas mentionnés dans le RAE ou dans les entretiens. Toutefois, une **activité de relations extérieures et de mécénat a été réalisée au cours de la période de référence : 2 personnes affectées à ce thème et un début de diversification de revenus au sein des nouveaux campus sont à mentionner. La demande de collaboration et de création d'événements et de contenus originaux dans les domaines de compétences et de recherche de l'ICP, sous sa marque, est plus forte en dehors de Paris, où la concurrence est moins sensible. Il s'agit là d'un axe de développement de ressources important pour l'ICP que le comité encourage à développer.**

Il existe un conseil scientifique et un bureau par unité de recherche. L'analyse de l'impact des projets de recherche est appréciée au moment de l'instruction des projets grâce aux critères définis. En revanche, il n'y a pas de processus d'analyse structurée après la fin des projets. **Or, cette phase d'analyse pourrait alimenter une politique de suivi de qualité de la recherche, comprendre un retour d'expérience, explorer les possibilités de valorisation, et définir les modalités de reconnaissance des personnels et des partenaires les plus adaptées. Le comité recommande de faire de cette analyse un outil de pilotage à disposition du conseil scientifique de l'établissement.**

En dehors des publications, des colloques et des événements scientifiques concernant les communautés scientifiques concernées, la valorisation à l'ICP relève principalement d'actions d'inscription de la science dans la société, comme des conférences ouvertes au public et aux étudiants. Le pilotage de ces actions est réalisé par le vice-recteur à la recherche⁴³ qui participe au conseil des doyens. Il est à noter que ces actions sont en augmentation. Elles prennent la forme de produits individuels destinés au grand public : participation aux émissions radio, télévision, publication dans la presse écrite, et produits de vulgarisation (articles, interviews, éditions, vidéos, produits de médiation scientifique et débats).

Le développement des activités d'expertise quant à lui n'est pas clairement détaillé. Les expertises sont déployées par les chaires, avec un montant de revenus liés à la valorisation de 170 à 206 k€. Ce montant est en baisse et représente moins de 3 % de la masse salariale des permanents (6,2 M€).

Les actions de promotion du patrimoine ne sont pas spécifiquement évoquées, mais l'établissement prend particulièrement soin de ses actifs dans la limite de ses capacités financières : 3 nouveaux projets ont été menés au cours de la période de référence (auditorium, maison de la recherche, mise en valeur de la bibliothèque).

L'établissement a modifié sa convention collective, et grâce à un travail important mené dans le cadre du dialogue social, les EC ont obtenu une meilleure reconnaissance du temps consacré aux activités de recherche, mais il n'y a pas de reconnaissance d'activités d'innovation.

L'ICP ne mène pas de politique volontariste de réponse aux appels à projets ni de politique de propriété intellectuelle. Les droits qui concernent ses activités sont les droits d'auteur et les bases de données, appliqués

⁴² « La politique des ressources humaines s'illustre particulièrement sur l'axe 4 du Plan Universitas, autour d'une communauté stimulante visant à attirer et promouvoir les talents tout en veillant à une culture de l'innovation, « L'esprit grand ouvert sur le monde ».

⁴³ « S'agissant des indicateurs liés plus spécifiquement à l'Unité de Recherche, le suivi est assuré par le Vice-Rectorat à la Recherche (direction de l'unité de recherche) ».

aux ouvrages et aux travaux de recherche menés sur la numérisation de documents ou d'objets (sigillographie, manuscrits médiévaux).

Au cours de la période de référence, l'établissement a réalisé certaines avancées dans la formalisation d'une politique de valorisation et de diffusion de ses activités dans le domaine scientifique (excellence des chaires, reconnaissance du temps de recherche, gestion de projet de transformation numérique, création d'un service partenariat et mécénat). **Le comité recommande à l'ICP d'élaborer à présent une politique de valorisation, pilotée, déclinée en objectifs et suivie, en s'appuyant sur les premières collaborations entreprises en région et sur la participation aux appels à projets nationaux et internationaux dans ses thématiques.**

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

1) Forces

- Une restructuration des équipes de recherche pertinente, qui permet de répondre de manière efficace aux objectifs définis par la stratégie institutionnelle, notamment en renforçant les liens entre recherche et réponse à des enjeux de société.
- Des critères de sélection des projets de recherche clairs et alignés avec la stratégie de l'établissement.
- Une nouvelle convention collective qui reconnaît 600 heures de recherche par an pour les enseignants-chercheurs.

2) Faiblesses

- Une absence de réponse aux appels à projets.
- Des difficultés à renouveler les conventions existantes dans le domaine de la recherche, qui peuvent se répercuter de manière négative sur le nombre de thèses doctorales proposées.
- Des revenus de prestation faibles en matière de valorisation et de diffusion de la science dans la société, du fait d'une prospection limitée aux chaires.
- Une politique de valorisation/dissémination des activités de la recherche et d'inscription de la science dans la société inexistante, sans priorités et sans indicateurs.

3) Recommandations

- Augmenter le nombre des partenariats internationaux en recherche, notamment en dehors des universités catholiques, en s'appuyant sur des programmes pérennes.
- Poursuivre les efforts pour articuler la recherche fondamentale avec les attentes de la société et les enjeux sociétaux actuels.
- Mettre en place une politique de ciblage et de réponse à des appels à projets en fonction des thématiques de l'établissement, pour formaliser de nouveaux partenariats et élargir le champ des activités en matière de recherche et de valorisation.
- Poursuivre la diversification des revenus liés aux activités de valorisation et de diffusion en dehors du périmètre des chaires en s'appuyant sur les implantations récentes en dehors de Paris.
- Élaborer une politique de valorisation qui soit pilotée, déclinée en objectifs et suivie, en s'appuyant sur les premières collaborations entreprises en région et sur la participation aux appels à projets nationaux et internationaux dans ses thématiques.

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 / Une politique et une stratégie de l'offre de formation à définir

L'ICP organise sa politique de formation selon les trois axes du plan *Universitas* : le développement d'une offre de formation pluridisciplinaire, le déploiement en région et le développement à l'international⁴⁴. Cette politique est également traduite en trois axes dans le contrat ICP MESRI 2019-2023⁴⁵ : poursuivre la montée en qualité des formations, accentuer les points forts de l'accompagnement des étudiants et développer une politique de partenariats.

L'ICP est composée d'un campus historique à Paris, constitué de six facultés et de six instituts à vocation professionnelle, et il est associé à onze écoles professionnelles créées initialement par l'ICP, et qui proposent vingt-deux parcours de licences et trente-sept parcours de masters. Au cours du contrat écoulé, l'ICP a créé deux campus en région à Reims et à Rouen. L'offre de formation y est plus restreinte : cinq parcours de licence pour chaque campus et quatre parcours de master uniquement à Reims. La présentation de l'établissement dans le RAE demeure peu détaillée, point déjà souligné par le précédent rapport du Hcéres⁴⁶, et ne permet pas de distinguer clairement ce qui différencie les facultés des instituts sur le plan pédagogique. **Le comité recommande à l'ICP de clarifier la présentation de l'offre de formation, entre ce qui relève des facultés et ce qui relève des instituts, en distinguant clairement les diplômes et leurs spécificités (formation initiale, continue, diplômante, certifiante).**

L'ICP propose des diplômes nationaux (LMD) — délivrés soit par une université publique dans le cadre d'une convention, soit par un jury rectoral —, des diplômes canoniques et des diplômes d'établissement. Les diplômes nationaux s'inscrivent dans les domaines «droit, économie, gestion», «art, lettres, langues» et «sciences humaines». La présentation de l'offre de formation est succincte dans le RAE. Même avec les annexes fournies, il est difficile d'obtenir une vision globale des diplômes par domaine, composante, cycle. **La structuration de l'offre de formation ne permet pas de dégager la stratégie de formation de l'ICP, et surtout de la distinguer de la simple addition des stratégies facultaires.**

Pour démontrer qu'il a su développer «une politique globale et cohérente depuis 2018», l'ICP présente la procédure structurée en 2017 pour définir les évolutions de l'offre de formation. Les créations sont étudiées par la direction des affaires académiques (DAA), avant la validation par la commission de la formation et de la vie académique (CFVA) constituée du conseil des doyens de l'ICP, de deux représentants élus (un enseignant et un étudiant) par faculté, des directeurs d'instituts, de deux personnalités extérieures proposées par le Recteur. La CFVA veille à la cohérence de l'offre, et à sa pertinence vis-à-vis de l'offre d'Île-de-France. Si les étapes de création sont clairement établies, les entretiens ont confirmé que **l'évolution de l'offre ne s'inscrit pas dans une stratégie définie de développement de l'institution, mais découle uniquement des demandes des composantes. Ces demandes sont validées par la CFVA à partir du moment où il y a un potentiel d'étudiants et des projections budgétaires et financières positives. La pertinence de création de parcours de formation est donc laissée à l'appréciation de chaque composante et ne fait pas l'objet d'une politique structurée à l'échelle de l'établissement, ce que le comité regrette vivement.**

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres ⁴⁷ recommandait «une restructuration de l'offre, impliquant à la fois de fermer certains parcours [...] et en ouvrant de nouvelles formations en phase avec les forces en enseignement et en recherche de l'ICP, en licence et plus encore en master ». Or, l'ICP affirme dans son RAE que plusieurs formations ont été créées depuis 2018 : plusieurs licences bidisciplinaires comme celle d'Histoire-Science politique, ou d'Histoire de l'art anglais, et des parcours originaux de master en droit de la famille et du

⁴⁴ Axes stratégiques à venir Institut Catholique de Paris.

⁴⁵ Contrat ICP MESRI 2019 2023.

⁴⁶ Rapport Hcéres de 2018, p. 8.

⁴⁷ Rapport Hcéres de 2018, p. 16.

patrimoine ou en droit de l'intelligence artificielle. Pour ce qui est des fermetures, rien n'est présenté, aucun document synthétique ne précise l'évolution de l'ensemble de l'offre de formation sur la durée du contrat.

La cohérence entre les cycles de licence et de master n'est illustrée que par deux filières (information-communication et droit) dans lesquelles plusieurs masters ont été créés afin d'assurer la poursuite d'études après la licence. Ces créations vont dans le sens d'une recommandation du rapport du Hcéres de 2018⁴⁸, mais **il ne peut pas être conclu qu'il y ait une offre structurée entre les diplômes de licence et de master.**

Le comité regrette que le travail de réflexion sur l'ajustement de l'offre de formation autour de « ses spécificités thématiques et son originalité statutaire » affirmées par l'ICP dans le RAE ne se soit limité qu'à la mise en place d'une procédure de création des diplômes. Le comité recommande à l'ICP d'élaborer une stratégie de développement, qui prenne en considération la création et la suppression de diplômes, assorties d'objectifs clairement identifiés et d'indicateurs de pertinence et de suivi.

Le deuxième axe du plan *Universitas* était de **développer des campus à Reims et Rouen afin de « déployer une offre de formation complémentaire aux établissements d'enseignement supérieur sur place et qui permette de maintenir les étudiants et futurs étudiants sur leur territoire »**. La création des deux campus a bien eu lieu à Reims en 2021 et à Rouen en 2023. Pour le campus de Reims, les données concernant les effectifs montrent que trois licences ont été ouvertes en 2021 : Information et communication (17 étudiants), sciences sociales (51 étudiants), sciences de l'éducation (43 étudiants). Les effectifs de 2022 n'ont pas été fournis, mais les capacités d'accueils en L1 affichées sur Parcoursup pour ces trois licences sont supérieures aux effectifs de 2021 (information et communication avec une capacité d'accueil de 50 étudiants), sciences sociales (90 étudiants), sciences de l'éducation (60 étudiants). De plus, en 2022, deux nouvelles licences (histoire et droit) sont proposées, avec des capacités respectives de 40 et 90 étudiants. **Ces diplômes sont tous ouverts avec la validation de jury rectoraux, comme ceux du campus de Rouen, ce qui n'est pas une solution valable à long terme.** L'ICP note dans le RAE que « des contacts avec les universités et les établissements d'enseignement supérieur de ces régions se sont noués en amont du projet d'implantation ». Les entretiens ont permis d'établir le fait qu'aucun partenariat entre l'ICP et les universités publiques de ces territoires (université Reims Champagne-Ardenne — URCA — et université de Rouen) n'a abouti, alors que l'ICP rappelle dans son RAE qu'il s'engage dans son contrat avec l'État à développer une politique de partenariat pour ces diplômes nationaux, citant même l'URCA⁴⁹. L'implantation à Reims a même participé à fragiliser une convention de diplomation existante avec cette université pour une licence professionnelle à Paris⁵⁰.

L'obligation légale pour l'ICP de signer des conventions avec des universités publiques pour délivrer les diplômes nationaux est considérée par l'établissement comme une menace importante pour lui. Les entretiens ont montré que cette dépendance annuelle à la décision rectorale pour délivrer des diplômes constitue une crainte pour les personnels pédagogiques et administratifs. **Comme le présent rapport l'a déjà souligné dans la référence 3, le comité considère que cette absence de conventionnement de l'ICP avec des universités publiques constitue une fragilité importante pour la pérennité de ses diplômes. Il recommande à l'ICP de définir de manière urgente une stratégie de rapprochement avec les universités publiques. Il lui recommande également d'orienter cette stratégie en faisant valoir des proximités thématiques en recherche et en formation avec certaines universités pour asseoir ses conventions de diplomation de manière stable sur le long terme.**

L'ICP développe d'autres formes de partenariats, avec des établissements privés parisiens (Isep, Essec) de sa sphère d'influence sous la forme de chaires (numérique et citoyenneté en 2019, entreprises et bien commun en 2023) ayant des objectifs qui concernent à la fois la recherche et la formation. Ces partenariats sont établis avec des écoles associées, ce qui correspond à l'Objectif 4.2 de l'axe 4 du contrat avec le MESR. Les chaires se traduisent par de « grands cours » proposés à l'ensemble des étudiants de l'ICP en licence depuis 2019 autour de thématiques liées aux enjeux sociétaux. Ces cours constituent un point fort en termes d'ouverture pour les formations de l'ICP, mais ne sont valorisés que par un seul crédit ECTS. En 2022-2023, on dénombre 15 grands cours, dispensés à près de 3 000 étudiants, accessibles sur les campus de Paris, mais aussi de Reims. Cependant, il est étonnant que dans cet effort de formation aux grands enjeux sociétaux, les enjeux du développement durable n'apparaissent pas comme une priorité.

⁴⁸ Rapport Hcéres de 2018, p. 16.

⁴⁹ Contrat ICP MERS p. 12.

⁵⁰ Visite sur site.

Si le comité souligne l'originalité de ces chaires mettant en avant les spécificités thématiques de l'ICP, il invite ce dernier à lier des partenariats avec d'autres établissements, dans une logique similaire aux chaires existantes, en valorisant les compétences thématiques des enseignants-chercheurs de l'UR « Religions, culture et société ».

Une stratégie d'internationalisation des formations et de mobilité peu efficace

Si l'objectif 4.2 de l'axe 4 du contrat avec le MESR indique une volonté de poursuivre une politique ambitieuse de développement européen et international, la stratégie pour déployer cette politique n'est pas définie.

De nombreux accords internationaux existent, 125 accords d'échanges dans 40 pays. En tant que membre de la fédération internationale des universités catholiques (FIUC) et de la fédération des universités catholiques européennes (FUCE), l'ICP a accès à un réseau important d'universités catholiques étrangères. Mais il n'a pas fait un bilan distinctif de ses différents types de partenariats internationaux entre ceux qui sont issus de ces réseaux et ceux qui sont construits avec d'autres universités. Aussi est-il difficile d'estimer la dynamique réelle de la politique internationale.

Dans le précédent rapport d'évaluation de 2018 et dans le contrat avec le MESR, des partenariats de formation sont mis en avant comme le master en partenariat avec *St Mary's University* à Londres (université catholique) ou celui qui a été noué avec l'université de Poitiers. Or, la convention avec cette université a pris fin, ce qui représente un frein et ne permet plus à l'ICP de proposer le master auparavant accrédité comme diplôme national au sein de l'université de Poitiers.

D'autres accords existants avec des pays anglophobes sont aussi en difficulté. Si l'ICP envoie régulièrement des étudiants en mobilité dans des pays anglophones (États-Unis, Royaume-Uni), peu d'étudiants étrangers viennent à l'ICP malgré l'attrait de Paris, le problème identifié étant la barrière de la langue. Aussi, comme l'ont confirmé les entretiens, l'ICP développe depuis 2020 une offre à destination de ces étudiants : il a créé un plus grand nombre de cours en anglais afin d'accueillir plus d'étudiants américains et essaie d'établir des contacts avec des collègues aux États-Unis pour créer un vivier plus large. L'ICP a conscience de la nécessité de définir une nouvelle stratégie qui implique davantage les composantes et les enseignants en interne. Au niveau doctoral, l'ICP a seulement un accord canonique de doctorat international et interdisciplinaire en humanisme contemporain signé en 2017 avec des établissements catholiques.

Le comité recommande à l'ICP de définir une stratégie de partenariats à l'international de manière claire qui soit en mesure de répondre à la demande des étudiants en matière de mobilités.

Une politique de formation à et par la recherche embryonnaire

Les modalités présentées pour la formation à et par la recherche se limitent aux méthodes de recherche dans le cadre des travaux dirigés et au fait que des enseignants-chercheurs sont tous rattachés à un pôle de l'unité de recherche « Religion, culture et société ». Aucun élément de cadrage n'est présenté.

Il existe un programme de formation à la recherche documentaire, assuré par les bibliothèques dans les cours sur la méthodologie du travail universitaire. Ce programme prévoit des visites de la bibliothèque pendant la prérentrée universitaire de tous les nouveaux étudiants.

Pour l'année 2022-2023, on dénombre 141 doctorants en 1^{ère} année de doctorat, 27 en 2^e et 38 en 3^e année (doctorats d'État et canonique confondus, la grande majorité étant des doctorats canoniques)⁵¹. Pour cette même année, l'ICP attribue 50 k€ de financement aux doctorants (toutes années confondus) sous forme de bourses, une commission *ad hoc* statuant sur leurs répartitions en fonction de critères sociaux. Le collège doctoral organise une semaine méthodologique proposant aux doctorants des modules d'enseignement qui ont pour objectif de leur apporter des outils méthodologiques et des savoir-faire pour leur travail de recherche documentaire et rédactionnel (ateliers animés par les bibliothécaires). Ces modules permettent aussi de les sensibiliser à l'intégrité scientifique et éthique. **Le comité estime que l'irrigation de la formation par la recherche est encore lacunaire en licence et master, même si elle est mieux structurée en doctorat, et recommande à l'établissement d'en faire un point d'attention pour le prochain contrat.**

⁵¹ Données établissement 2022-2023.

Des ressources documentaires riches et plus accessibles aux étudiants

Le réseau des bibliothèques de l'ICP est composé de cinq bibliothèques à Paris disposant de plus de 700 000 documents référencés dans le catalogue collectif national de l'enseignement supérieur et d'un espace documentaire à Reims avec « une sélection d'ouvrages de référence dans les matières enseignées ». En 2021-2022, l'ICP compte 2 820 lecteurs actifs fréquentant les bibliothèques⁵². **L'ensemble des ressources documentaires dont dispose l'ICP, avec des fonds rares, constitue une richesse pour l'établissement.**

Un nouveau SIGB (système intégré de gestion des bibliothèques) a été mis en place en 2019 et les bibliothèques de l'ICP ont pu ouvrir l'accès numérique d'une partie de leur documentation. Des réaménagements des espaces accessibles aux étudiants ont été réalisés pour proposer des salles pour les travaux de groupes⁵³. Un projet de nouvelle bibliothèque est en cours, regroupant les cinq actuelles avec des espaces mieux adaptés aux nouveaux usages.

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

2 / Une organisation pédagogique des formations mieux cadrée, mais des transformations pédagogiques à peine ébauchées

L'organisation de l'ICP se caractérise par un niveau de subsidiarité très fort pour l'organisation de ses formations : les composantes disposent d'une autonomie importante en termes de fonctionnement interne et d'organisation académique. Pourtant, l'ICP, en contractualisant avec le MESR, reste le garant de la mise en œuvre et de la qualité des formations pour l'ensemble de l'établissement, notamment pour celles qui vont conduire à la délivrance de diplômes nationaux. Le précédent rapport d'évaluation⁵⁴ recommandait d'harmoniser les procédures et les dispositifs pédagogiques, tout en maintenant les spécificités des facultés. Pour y répondre, l'ICP a mis en place un cadre de définition des programmes de formation et des maquettes, et des règles liées à la délivrance d'ECTS. **Le comité souligne comme point positif le travail effectué par l'ICP, porté par la direction des affaires académiques, pour l'élaboration des procédures, qui a permis une harmonisation de l'organisation des formations au sein des facultés et la rédaction de leurs règlements pédagogiques.**

En termes de transformations pédagogiques, l'ICP a développé les possibilités d'enseignement à distance et hybrides à l'issue de la récente crise sanitaire grâce à l'organisation de sessions de formation des enseignants et l'investissement dans des équipements audiovisuels. Toutefois, dans l'ensemble, les modalités d'enseignement sont classiques, principalement en présentiel. Pour soutenir les initiatives en matière de transformation pédagogique, l'ICP indique que la faculté d'éducation et formation a créé un **Centre d'études et d'innovations communauté éducative inclusive (CEICEI) avec un espace « expérimentation et innovation pédagogique »**. Si l'initiative est intéressante, les entretiens ont démontré que cette structure n'est **pas connue des personnels enseignants et administratifs de l'établissement.**

En termes d'approche par compétences, les compétences sont définies dans les diplômes en formation continue en lien avec les exigences des référentiels professionnels, mais elles sont perçues dans les formations initiales comme acquises hors cursus, grâce à l'engagement dans la vie associative ou dans tout autre secteur laissant à penser que les enseignements disciplinaires ne permettent pas d'acquérir de compétences. Les équipes pédagogiques ne sont pas encore familiarisées avec la notion même de « compétences ». Seule la faculté d'éducation et de formation (FacEF) a appliqué l'approche par compétences aux masters MEEF, comme l'impose le cadrage ministériel de ces formations. **Le comité invite l'établissement à engager le travail de construction de ses formations dans une démarche par compétences en s'appuyant sur l'expérience de la FacEF.**

En matière d'innovation interne et pédagogique, le nouveau centre d'études et d'innovations « communauté éducative inclusive » (CEICEI) a été mis en place avec une salle et des équipements, mais il ne propose pas de

⁵² Chiffres de la bibliothèque ICP.

⁵³ *Idem.*

⁵⁴ Rapport Hcéres 2018 p15-16

services associés aux équipes, comme de l'ingénierie pédagogique pour digitaliser les enseignements, par exemple.

Il existe également un département d'enseignement et de transformation numérique désigné comme un lieu d'innovation, qui permet l'enseignement à distance. Toutefois, aucune activité notable n'a pu être réellement concrétisée au cours de la période de référence, et ce n'est pas un lieu d'innovation, ni pour la recherche ni pour l'enseignement.

Pour ce qui est de l'enseignement des langues, tous les étudiants ont au moins une langue obligatoire, dont le volume horaire annuel minimum n'est pas uniforme pour l'ensemble des formations de l'établissement. L'organisation des enseignements en langues pour non-spécialistes est mutualisée entre les composantes et coordonnée par le pôle « langues », rattaché à la faculté des lettres, qui fonctionne avec des groupes de niveaux. La diversité des langues enseignées (allemand, anglais, arabe, chinois, coréen, espagnol, italien, portugais, russe) est complétée par une offre en langues orientales vivantes ou anciennes proposée par l'École des langues et civilisations de l'Orient ancien (ELCOA) rattachée au *Theologicum*. **Cette offre en langues est une force, que le comité recommande à l'ICP de mettre davantage en avant dans son offre de formation, initiale et continue.**

En termes de mobilité, le nombre d'étudiants en mobilité sortante a augmenté régulièrement entre 2018 et 2023, pour atteindre 251 étudiants en 2023 avec deux tiers des départs vers une université européenne⁵⁵. Ces étudiants peuvent bénéficier des programmes d'échanges Erasmus+ (un semestre généralement en licence) et d'une mobilité d'un an comme assistant de langue française grâce à un programme de France éducation international (FEI) ou un accord avec *Amity Institute* (département d'État américain). **Le comité relève une politique de soutien à la mobilité intéressante grâce à un dispositif de bourses qui fournit une aide financière aux étudiants ayant une mobilité validée dans une université étrangère** (40 000 € en 2022 pour 37 étudiants aidés sur 41 demandes et un total de 202 mobilités sortantes). Pour ce qui est des étudiants internationaux venant à l'ICP, leur nombre a été stable de 2018 à 2022 et en augmentation en 2023 (68 en 2018-2019, 64 en 2019-2020, 62 en 2021-2022 et 80 en 2022-2023)⁵⁶. Ces étudiants sont en grande majorité originaires de pays européens.

Afin d'améliorer l'accompagnement à la mobilité de ses étudiants, l'ICP a réalisé différentes actions entre 2021 et 2022. Dans le campus de Paris, « International Lounge » est un espace destiné aux étudiants internationaux et à l'organisation de réunions et d'événements internationaux de l'ICP. Des cours en anglais au niveau de la licence et du master et des cours de français langue étrangère (FLE) gratuits à destination des étudiants internationaux non francophones montrent la volonté de l'ICP de proposer une offre de formation adaptée à ces publics. En termes de qualité de l'accueil, l'ICP a obtenu en 2022 le label « Bienvenue en France » niveau 2 étoiles délivré par Campus France pour la période 2022-2026. Le dispositif d'accueil mis en place par la DRI comprend une journée d'accueil lors de l'arrivée des étudiants, l'accompagnement lors de leur installation (démarches pour les titres de séjour, les visas ou sur les questions de logement), l'organisation d'événements (visites, temps de convivialité) tout au long de l'année, le suivi de leur condition d'étude en coordination avec les facultés et une plateforme numérique d'accueil, « *ICP International Welcome Desk* ». Enfin, l'ICP s'appuie aussi sur l'Institut de langue et de culture française (ILCF) pour le développement de l'accueil international des étudiants en mobilité d'échange inscrits dans les facultés ou dans des écoles associées, qui bénéficient de 20 heures de cours de français en début de semestre.

Une politique de développement en faveur de la formation continue et en alternance à poursuivre

Allant dans le sens des recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres⁵⁷, l'IPC a amélioré la qualité du service à destination des publics de formation continue au cours de la période de référence.

La politique de l'ICP en matière d'alternance et de formation continue est pertinente, grâce à une collaboration forte entre la délégation à la formation professionnelle et les instituts qui proposent la plupart des formations de ce type, à un plan d'action portant sur le développement de l'approche par compétences, à l'amélioration

⁵⁵ Annexe 16 intitulée « Mobilité étudiantes (2018-2024) »

⁵⁶ Document « mobilité étudiante » ICP.

⁵⁷ Rapport Hcéres 2018, p. 17.

de la qualité du service de formation continue dans le cadre de la certification Qualiopi obtenue en 2020, et à un plan de communication à destination des entreprises.

L'offre est diversifiée : formations courtes de quelques jours dans des domaines spécifiques (principalement dans l'éducation et la pédagogie), formations par alternance (une LP, un master en partenariat avec l'IAE Paris Business school et un master canonique), formations continues diplômantes ou certifiantes avec, en 2022, 22 diplômes ouverts à un public de formation continue⁵⁸, formations sur mesure (cours à la carte ou formations qui répondent à des demandes de formation d'organismes). À ce jour, l'ICP est l'organisme certificateur de trois titres inscrits au Registre national de certifications professionnelles et de trois certifications inscrites au registre spécifique. Cinq dossiers sont en cours d'instruction auprès de France Compétences. Actuellement, les formations en alternance sont assurées en partenariat avec Cerfal et Formasup. **Le fait qu'en 2022 l'ICP ait modifié ses statuts pour pouvoir devenir un CFA montre là encore la volonté de développement de la formation par apprentissage.**

La volonté de déploiement de ce type de formation transparait également dans les actions de communication : création d'un site web rendant plus accessible et visible l'offre de formation continue, publicité dans des organes de presse spécialisés, *sponsoring* sur *LinkedIn*, présence à des salons visant des professionnels. Pour les cours à la carte, le site permet l'inscription directement en ligne.

Ce développement de la formation continue engagé en 2017 a été permis par une « étroite collaboration entre la délégation de la formation professionnelle et les équipes de la DSIN, de la DCM et de l'ensemble des facultés et instituts ». Elle a été mise en œuvre par la délégation à la formation professionnelle, qui accompagne les porteurs de projets afin de construire des formations qui suivent les exigences des référentiels de formation continue. Le recrutement en 2022 d'une « chargée de développement de l'activité de formation professionnelle et des relations entreprises » est une autre preuve de la volonté de développement de la formation continue.

Un autre aspect de la politique de la formation continue de l'ICP au cours du contrat est la mise en place d'une **démarche qualité du service aux usagers, qui a obtenu la certification Qualiopi de l'AFNOR, en 2020**. Cette certification a permis d'améliorer les procédures internes (conseil, accueil, gestion administrative et pédagogique, qualité des enseignants, évaluation des formations), de construire une démarche qualité des dispositifs de formation continue. En revanche, les entretiens ont mis en avant une faiblesse en termes de suivi, en l'absence d'un outil de gestion partagé pour assurer le suivi de chaque formation.

Le comité recommande à l'ICP de se doter d'un outil commun et partagé qui permette le suivi des stagiaires et des employeurs et la gestion budgétaire. Cet outil gagnerait à être accessible à tous les niveaux dans l'établissement (gouvernance, composantes, services impliqués dans la FC) afin de développer une offre cohérente et pertinente répondant aux besoins des entreprises, en tenant compte des potentiels et des spécificités de l'établissement.

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. »

3 / Un encadrement des étudiants depuis leur inscription jusqu'à leur insertion professionnelle resserré mais peu de suivi, en particulier de la réussite

L'ICP, comme cela est précisé dans son contrat avec le MESR, s'est engagé à renforcer l'accompagnement des étudiants. Le « développement intégral des étudiants », axe 2 de son plan *Universitas*, a pour objectif de former et d'accompagner les étudiants jusqu'à leur insertion dans la société. L'information des lycéens est assurée par le service de la communication, celle des étudiants par ICP-Hub. Les actions d'orientation et d'insertion des étudiants sont mises en œuvre par le service d'orientation et d'insertion professionnelles (SOIP) de la délégation à la vie de campus, en collaboration avec les facultés qui, elles, proposent un accompagnement des étudiants au cours du cursus par des modules de professionnalisation.

⁵⁸ Annexe 30, intitulée « Tableau d'offre de formation ICP (22-23) »

Les dispositifs d'information construits par le service de la communication et du marketing ciblent aussi bien le campus de Paris que celui de Reims ou de Rouen et sont diversifiés et tout à fait classiques : guide, salons, presse papier ou web, JPO, site web et les réseaux sociaux de l'ICP, événements d'immersion « Testez la fac » à Paris et à Reims. Ils sont complétés par des actions ciblées sur certains publics. L'analyse de l'attractivité est réalisée par la direction de la communication et du marketing grâce aux données sur la participation aux JPO, aux résultats d'une enquête par questionnaire lors de l'inscription et à l'étude des candidatures de Parcoursup. Certaines formations sont présentées comme attractives, mais sans préciser le nombre de candidatures et avec un biais d'analyse dû au fait que ce sont toutes des filières sélectives. Rien n'est précisé des modalités de recrutement et d'analyse des candidatures sur les trois premières années du contrat. **Le comité recommande d'exploiter de manière plus transversale ces données et les analyses qui en découlent afin de préparer les évolutions de l'offre de formation.**

Conscient de l'insuffisance du dispositif actuel, l'établissement a mis en place « Les chemins de l'excellence », qui a pour objet d'aider des élèves de milieux sociaux moins favorisés ou de quartiers prioritaires d'Île-de-France, à envisager des études supérieures, à partir de 2023. **Le comité recommande de mettre en place un suivi des bénéficiaires pour déterminer l'efficacité du nouveau dispositif.**

Pour informer les étudiants au quotidien, un guichet unique « ICP-Hub » a été créé en 2021 pour être un point d'accueil pour les étudiants et répondre à leurs demandes d'information de manière plus efficace. Pour la première année d'activité, plus de 20 000 demandes ont été traitées. Ce guichet unique a amélioré en peu de temps les réponses aux demandes des étudiants. **Le comité invite à aussi l'ICP à poursuivre la collecte d'information sur l'usage de ce service commun d'accueil et d'information afin d'améliorer son efficacité et son utilité.**

L'ICP présente de bons taux de réussite dans l'ensemble des formations de licence, qui dépassent les 80 % (par rapport aux inscrits présents aux examens) pour les licences sélectives et plus de 60 % pour la plupart des autres licences. La qualité de l'accompagnement qui ressort dans les résultats de l'enquête auprès des diplômés 18 mois après leur sortie de licence (77 % d'entre eux recommanderaient l'ICP pour l'encadrement et l'approche pédagogique des enseignants et 72 % pour la qualité des programmes⁵⁹) est une explication de ces bons résultats. En revanche, quelques parcours de L1 (LLCER anglais, LLCER espagnol, LLCER anglais/espagnol, Histoire de l'Art et archéologie, parcours Histoire de l'Art/art et parcours Histoire de l'Art/espagnol) présentent depuis 2020-2021 une forte baisse des taux de réussite, inférieurs à 50 %⁶⁰. Face à ces résultats en forte dégradation, si la solution a été de fermer la LLCER espagnol, aucun dispositif d'amélioration dans les autres parcours n'a été présenté. **Le comité souligne que la manière dont les données sur la réussite sont stockées annuellement sur tableur Excel sans continuité dans la procédure de saisie n'est pas performante et recommande à l'ICP de se doter d'un outil commun de gestion des résultats des étudiants.**

L'aide à l'insertion professionnelle des étudiants est organisée à deux niveaux. Au niveau des composantes, par un module de préprofessionnalisation et d'accompagnement des étudiants à l'insertion professionnelle « Habitus », qui a pour objectif de « favoriser la construction progressive d'un projet personnel et professionnel cohérent, adéquat et en lien avec les exigences du monde du travail ». **Si ce module est intégré dans plusieurs maquettes de licence et de master, tous les étudiants n'en bénéficient pas puisque le module n'est pas transversal, mais mis en œuvre par chaque composante, cette faiblesse ayant été déjà soulignée par le précédent rapport d'évaluation⁶¹.** Au niveau transversal, les deux personnes du service orientation et insertion professionnelles (SOIP) organisent le Forum ICP — Entreprises sur le campus de Paris avec la présence d'anciens diplômés qui deviennent des « guides pros ». Cet événement est le moment phare lié à l'insertion professionnelle à destination des étudiants du niveau L et M et des jeunes diplômés en recherche d'emploi. Lors de ce forum accueillant des entreprises, les étudiants peuvent participer à des ateliers de relecture de CV, des simulations d'entretien d'embauche, des conférences. Ce forum a été complété en 2022-2023 par un cycle de visioconférences appelé « Forum ICP — Entreprises Never Ending », mais qui n'a pas été reconduit en 2023-2024. Si l'événement ICP-Entreprises est un temps fort pour l'insertion des étudiants, **le comité souligne l'absence de dispositifs d'aide à l'orientation en fin de licence, alors qu'une grande partie des étudiants ne poursuivent pas leurs études en master à l'ICP.**

⁵⁹ Annexe 29 — Devenir des étudiants de licence ICP (enquête CSA).

⁶⁰ Annexe 19 « Taux de réussite ICP ».

⁶¹ Rapport Hcéres 2018, p. 19.

Il est difficile de se prononcer sur l'efficacité des quelques initiatives existant en matière d'aide à l'insertion professionnelle, aucune donnée n'étant disponible. Le comité réitère la recommandation du précédent rapport d'évaluation qui invitait l'ICP à mettre en place rapidement un suivi et une évaluation des dispositifs existants pour envisager des actions correctives éventuelles. Le comité recommande à l'ICP de construire une base de données unique et pluriannuelle afin d'établir un tableau de bord synthétique présentant les caractéristiques de la population étudiante (démographique, sociale, géographique), les effectifs (par domaine, composante, niveau de formation, en FI, FC), la mobilité entrante et sortante, les taux de réussite et d'insertion et leurs analyses. Cette initiative permettrait de fournir à l'ensemble de la communauté une vision complète et transparente de l'établissement, et à la gouvernance de mieux identifier les points forts à valoriser et les points faibles à améliorer dans le cadre de sa stratégie de formation.

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. »

4 / Un suivi de l'évolution de l'offre de formation inexistant

Dans le contrat avec le MESR, l'ICP s'engage à « poursuivre la montée en qualité des formations ». Il déclare dans son RAE que « la démarche qualité académique s'appuie sur des outils comme l'évaluation des formations par les étudiants » et qu'elle « s'est généralisée à toutes [ses] formations et devient une enquête renouvelée systématiquement chaque année » depuis 2019-2020. L'ICP se propose de confier à la DAA le soin de construire et de suivre des indicateurs et d'en faire une « évaluation régulière [...] en lien avec les facultés, les organismes et les services concernés »⁶². La DAA, qui se charge de l'enquête et de son exploitation, transmet les résultats et des préconisations d'amélioration aux doyens des facultés et aux directeurs de formation qui ont la charge d'agir en fonction des résultats. Si les résultats amènent des améliorations des services aux étudiants comme l'emploi du temps, l'impact sur l'offre de formation n'est pas démontré et **il n'existe pas de procédure de suivi de la mise en œuvre des préconisations auprès des composantes**. Enfin, malgré les recommandations du précédent rapport du Hcéres concernant le nécessaire renforcement du rôle des conseils de perfectionnement dans l'amélioration de l'offre de formation⁶³, les entretiens ont montré que dans les formations initiales, il n'existe toujours **pas de conseils de perfectionnement intégrant l'équipe enseignante, les représentants étudiants et les professionnels pour chaque formation**.

Le comité constate à regret qu'il n'existe aucune analyse de l'offre à différents niveaux — par formation, par composante, en FI, en FC, au niveau de l'établissement —, qui prévoient un suivi pluriannuel des indicateurs cibles du contrat avec le MESR. Le comité recommande à l'ICP de se doter de manière urgente des outils de collecte de données et de pilotage permettant un suivi transparent et transversal de l'offre de formation.

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. »

5 / Une absence d'intégration des étudiants aux structures décisionnaires de gouvernance et de prise en compte des enjeux de parité, de lutte contre les discriminations et les violences sexuelles et sexistes

D'un point de vue organisationnel, le soutien au développement de la vie étudiante et de campus est du ressort de la délégation à la vie de campus. Rattachée au vice-rectorat à la stratégie et au développement académiques (VRSDA), elle est constituée de différents services : service d'orientation et d'insertion professionnelles (SOIP), espace des initiatives étudiantes, aumônerie et espace santé (infirmerie et espace d'accueil et d'écoute psychologique).

Le comité relève la volonté exprimée par l'ICP de diversifier l'origine sociale des étudiants. Il a créé en 2020 la délégation à l'accessibilité académique et sociale avec un dispositif d'aide complémentaire aux bourses du

⁶² Idem.

⁶³ Rapport d'évaluation Hcéres de 2018, p. 16.

Crous (tarification qui tient compte du revenu des familles, bourses solidarités attribuées sur critères sociaux, fonds d'aides exceptionnelles, etc.). Par ailleurs, le comité note les investissements réalisés pour faciliter et accélérer les démarches administratives pour les étudiants : l'«ICP-Hub», notamment. L'ICP a également mis en place de nombreux espaces de convivialité sur ses campus pour en faire des lieux de vie, d'échange et de socialisation : salles de pause ou de travail, salle des associations, cafétéria, aumônerie. Cette dernière constitue une vraie spécificité et une force de l'ICP. C'est un lieu de rencontre convivial (déjeuners, débats, chorale), mais aussi un lieu d'engagement des étudiants (maraudes, visites en maison de retraite, collectes).

L'ICP met en valeur la diversité des associations présentes au sein de l'établissement. Toutefois, le comité constate que la vie associative peine à se développer, notamment dans les nouveaux campus, du fait de difficultés rencontrées par les étudiants pour créer de nouvelles associations : les étudiants sont en effet invités à se rapprocher d'une association déjà existante pour que cette dernière puisse proposer une antenne sur le nouveau campus. **Le comité recommande à l'ICP de veiller à ce que la vie associative de l'institut puisse se développer de manière efficace et cohérente dans l'ensemble de ses campus.**

Les étudiants en mobilité sortante Erasmus bénéficient d'un accompagnement efficace tout au long de la maturation de leur projet, puis de la constitution du dossier. La conférence annuelle permettant de rencontrer les étudiants qui ont déjà bénéficié d'une mobilité sortante Erasmus est particulièrement appréciée. **Le comité recommande à l'ICP de réaliser un partenariat avec un centre de certification TOEFL afin de pouvoir proposer des tarifs avantageux aux étudiants intéressés par ce type de mobilité (à défaut de rendre la certification gratuite).** Les étudiants internationaux entrants rencontrent quant à eux des difficultés sur le plan pédagogique. **Pour y remédier, le comité recommande qu'un calendrier complet leur soit fourni dès le début du semestre, comprenant notamment l'intitulé des cours, le nom des séances et les dates de contrôles, de façon à rendre lisible l'organisation des enseignements.**

Le comité relève une absence des étudiants au sein de la gouvernance de l'établissement et une participation à sa vie démocratique très limitée. Les étudiants ne sont pas inclus dans la prise de décision des conseils centraux. Pourtant, l'ICP revendique la volonté d'inclure les étudiants dans les choix de l'établissement. Or, le comité constate qu'ils sont seulement consultés lorsqu'il s'agit du fonctionnement de la vie associative ou lorsqu'il s'agit de répondre à des exigences réglementaires. Il note toutefois la création en 2018 du comité des initiatives étudiantes, qui intègre des délégués de promotions facultaires, la fédération des associations étudiantes et le responsable des initiatives étudiantes.

Il existe à l'ICP un système de représentation secondaire des étudiants, celui des délégués au niveau des facultés, qui s'ajoute à celui des élus étudiants au niveau de l'établissement, et dont le rôle n'est pas assez précisé. Ce système secondaire se superpose au système habituel de représentation étudiante dans l'ESR, à savoir élus et vice-présidents étudiants, et porte le risque d'amoindrir le poids de la représentation institutionnelle des étudiants par un brouillage des rôles et des attributions entre les deux niveaux.

Le comité recommande à l'ICP de clarifier le rôle et le périmètre d'action d'une part des délégués (élus par chaque promotion de faculté) et d'autre part des élus étudiants (élus par l'ensemble des étudiants), et de clarifier la coexistence de ces deux systèmes de représentation étudiante. Il recommande également d'intégrer les élus étudiants dans les instances décisionnaires centrales. Par ailleurs, dans l'objectif d'une représentation effective des étudiants dans les instances décisionnaires, le comité recommande à l'établissement de veiller à la bonne connaissance par l'ensemble des étudiants du mode d'élection de leurs représentants et de se mettre en conformité avec les règles de parité au sein de la représentation étudiante.

Des aménagements d'emploi du temps permettent aux étudiants d'avoir du temps dans la semaine pour s'engager, toutefois **le dispositif permettant de reconnaître l'engagement étudiant semble toutefois assez restrictif à l'ICP.** En effet, seuls les étudiants membres du bureau d'une association peuvent demander à ce que leur engagement soit reconnu, et donc valorisé. Le dispositif exclut de fait l'ensemble des étudiants engagés en dehors de l'établissement et les étudiants engagés au quotidien, mais n'étant pas membres du bureau d'une association. **Le comité recommande à l'ICP de mettre en place un dispositif plus inclusif.** Par exemple, les étudiants pourraient présenter leur engagement et les compétences acquises lors d'un oral devant un jury (avec notamment le service d'orientation et d'insertion professionnelle — SOIP) de façon à obtenir une attestation ou même une valorisation de leur expérience en validant des crédits ECTS. Si cette recommandation est mise en œuvre, elle permettra aux étudiants engagés dans et en dehors de l'établissement de valoriser les compétences acquises (les étudiants actifs au sein d'une association, les sapeurs-pompiers volontaires, porteurs de projets sportifs, culturels, humanitaires, etc.).

L'ICP favorise la vie associative, notamment à travers son forum des associations, très apprécié, et par un soutien financier. 33 associations sont domiciliées à l'ICP, et 18 ont été créées depuis 2017, dont huit sur le campus de Reims. Les associations peuvent obtenir un soutien financier à travers différents budgets, tels que le CIE (comité des initiatives étudiantes) jusqu'à environ 1 000 euros et par la CVEC sur des projets plus volumineux et liés aux questions de santé et d'accessibilité.

Le bien-être et la santé des étudiants sont une préoccupation forte de l'ICP : la santé est ainsi présente dans son plan stratégique. L'ICP a mis en place un « espace santé » piloté par un infirmier, qui forme notamment des étudiants relais santé (ERS) chargés de mener des actions de sensibilisation (tabac, harcèlement, gestion du stress). Au total, 5 000 étudiants par an sont touchés par ces actions. Deux enquêtes annuelles permettent de mieux cerner les attentes des étudiants en termes de santé. L'ICP est très actif dans l'aide à l'accès au logement de ses étudiants, conscient que la qualité du logement est un facteur clé de réussite : mise en place d'un partenariat avec Studapart et création d'une plateforme intitulée « housing.icp.fr » pour accompagner les étudiants à la recherche d'un logement. Une chargée de mission « handicap » a intégré l'espace santé en 2022-2023 pour améliorer la prise en charge des étudiants ayant des besoins éducatifs particuliers. De nombreuses actions sont menées (formation, sensibilisation pour lever les préjugés) sous l'impulsion d'une commission « handicap » composée d'administratifs, d'enseignants et d'étudiants. Depuis 2022, cette commission a rejoint la commission vie de campus.

Le comité souligne la qualité des actions entreprises par les services de la délégation à la vie de campus, notamment celles relatives à la santé et au soutien psychologique : elles sont très variées et bien identifiées par les étudiants. Cependant, le comité relève que l'établissement ne dispose pas encore d'un plan de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et les discriminations, ni d'une plateforme de signalement accessible. Aucune page internet n'est consacrée à ce sujet. Le comité recommande à l'ICP de mettre rapidement en place un tel dispositif. Pour ce faire, il l'invite à se rapprocher des universités parisiennes disposant de ces dispositifs, ainsi que du réseau des « référents égalité », qui regroupe l'ensemble des référents en la matière des établissements du supérieur.

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

1) Forces

- Un accueil et un accompagnement des étudiants efficaces.
- Une offre de formation riche dans les domaines des sciences religieuses et des humanités.
- Une offre de service en formation continue de qualité certifiée Qualiopi.
- Une offre large en langues vivantes et anciennes.

2) Faiblesses

- Des conventions de diplomation trop peu nombreuses et une politique de partenariats non structurée.
- Une absence d'intégration des étudiants aux instances décisionnelles de la gouvernance.
- Une approche par compétences balbutiante et une absence de plan de formation pour les enseignants.
- Des outils de pilotage pour le suivi de l'offre de formation insuffisants et une absence de centralisation des données, qui mène à une gestion par les composantes.
- Un manque d'analyse de la soutenabilité de l'offre de formation.
- Une construction de l'offre de formation qui reste trop pilotée par les facultés au détriment d'une politique d'établissement.

3) Recommandations

- Élaborer et piloter une politique de formation et d'évolution de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement, et non des composantes.
- Définir de manière urgente une stratégie de rapprochement avec les universités publiques pour assurer la stabilité de son offre de formation en conservant ses conventions de diplomation de manière stable sur le long terme.
- Intégrer des élus étudiants dans les instances décisionnaires centrales de l'institut et mettre en place des dispositifs de lutte contre les discriminations et les VSS.
- Déployer l'approche par compétences en formation initiale en s'appuyant sur l'expérience acquise à la FacEF.
- Se doter des outils de pilotage et de collecte de données, qui permettent un pilotage de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement, et définir des indicateurs de suivi de l'offre et de son attractivité, de la réussite et de l'insertion des étudiants.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales	4
Avis du comité dans le cadre du renouvellement du label Eespig	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juin 2018)	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1 / Une identité à affirmer davantage pour renforcer le positionnement de l'ICP	8
2 / Une stratégie qui n'est pas déclinée en objectifs opérationnels	9
3 / Une politique partenariale et de conventionnement à reconstruire	10
4 / Des modes de gouvernance qui n'associent pas les personnels et les étudiants à la prise de décision et une organisation interne qui fonctionne en silo	12
5 / Une politique de la qualité inexistante au niveau de l'établissement	14
6 / Une gestion financière qui présente de forts risques pour l'avenir	15
7 / Des inégalités de traitement entre les facultés concernant les conditions de recrutement et d'avancement des agents	16
8 / Un patrimoine immobiliser exceptionnel sans gestion pluriannuelle par manque d'outils et de personnels	17
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	18
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	19
1 / Une structuration en cours des activités de la recherche	19
2 / Une Maison de la recherche créée comme lieu de rencontre et de soutien à la recherche	20
3 / Une politique d'innovation inexistante	21
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	24
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	25
1 / Une politique et une stratégie de l'offre de formation à définir	25
2 / Une organisation pédagogique des formations mieux cadrée, mais des transformations pédagogiques à peine ébauchées	28
3 / Un encadrement des étudiants depuis leur inscription jusqu'à leur insertion professionnelle resserré mais peu de suivi, en particulier de la réussite	30
4 / Un suivi de l'évolution de l'offre de formation inexistant	32
5 / Une absence d'intégration des étudiants aux structures décisionnaires de gouvernance et de prise en compte des enjeux de parité, de lutte contre les discriminations et les violences sexuelles et sexistes	32
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	35
Table des matières	36
Liste des sigles	37
Observations du recteur de l'ICP	41
Organisation de l'évaluation	42

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
aLIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>
AVEPRO	Agence du Saint-Siège pour l'évaluation et la promotion de la qualité des Universités et Facultés ecclésiastiques

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	<i>Bachelor universitaire de technologie</i>
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CATT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
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
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
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

FaceF	Faculté d'éducation et de formation
Feder	Fonds européen de développement régional

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

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

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
ICP	Institut catholique de Paris
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
ISEP	Institut supérieur d'électronique de Paris
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IP	Insertion professionnelle
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
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

M

MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux

MSHS Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU Nouveau cursus à l'université

O

ODD Objectifs de développement durable
 ONU Organisation des Nations unies
 OREVE Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
 OSE Organisation des services d'enseignement

P

PARÉ (Idéfi) Parcours réussite
 PEC Portefeuille d'expériences et de compétences
 Pépite 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

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

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
 SSU Service de santé universitaire
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives
 SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

T

Tice Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
 TOEIC *Test of English for International Communication*

U

UB	Unité budgétaire
UB	Université de Bordeaux
UBM	Université de Bordeaux-Montaigne
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations du recteur de l'ICP



LE RECTEUR

Monsieur le Directeur Pierre GLAUDES
Hcéres
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

PARIS, le 25 octobre 2024

Nos réf. : 151-2024/SG

Monsieur le Directeur,

Nous avons bien reçu le rapport d'évaluation de notre établissement dans sa version définitive.

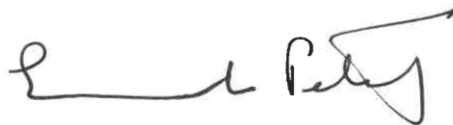
Au nom de l'Institut catholique de Paris, je vous remercie pour la qualité des échanges avec les membres du comité d'experts, ainsi que pour le caractère stimulant des principales recommandations du rapport.

Je vous sais gré d'avoir bien voulu prendre en compte certaines de nos remarques et demandes consécutives à notre lecture du rapport provisoire.

Je note cependant que certains des éléments que nous avons tenu à vous transmettre n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation définitive.

S'agissant en particulier de l'importante question de « la politique partenariale et de conventionnement » (p. 10), notre politique pour établir des conventions avec Sorbonne-Université, avec Paris II ou avec l'URCA, pour ne citer que des démarches récentes, est d'ores et déjà active. Peut-être cette politique n'est-elle par conséquent pas « à reconstruire », comme l'indiquent les termes du rapport définitif, mais à poursuivre dans l'espoir de nouvelles perspectives du côté des universités publiques.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de mes respectueuses salutations.



Emmanuel PETIT

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'ICP a eu lieu les 14 et 15 novembre 2023. Le comité était présidé par Monsieur **François GAUER**, professeur de biologie animale, directeur de l'Inspé de Strasbourg, ancien vice-président de l'Unistra.

Ont participé à cette évaluation :

- **Monsieur Arnaud CATINOT**, chargé d'accompagnement — ESTIA Entreprendre, ancien président de SEEKENCE (agence de conseil pour les entrepreneurs, dirigeants de l'enseignement supérieur et SATT).
- **Madame Cécile CHICOYE**, ancienne DGS de l'université Toulouse 1 Capitole.
- **Monsieur Éric GAZIAUX**, professeur de théologie, ancien doyen de la faculté de théologie à l'université catholique de Louvain, président de Théodoc.
- **Madame Pascale HÉNIAU TORRE**, maître de conférences en sciences économiques, ancienne vice-présidente formation à l'université de Limoges.
- **Monsieur Antoine TEDESCO**, étudiant en géographie, élu au CA de l'université Paris 1.

Monsieur Jacques MORET, conseiller scientifique, et **Madame Clémentine FRANCEZ-CARRERE**, 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

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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