

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT CATHOLIQUE DE TOULOUSE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 22/01/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président du
Hcéres

Au nom du comité d'experts² :

Wolfgang Sabler, Président du comité

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

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

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

Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général).

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulé de l'évaluation a été adapté (suppression de la visite du comité et organisation des réunions de travail en visioconférence le 13 mai 2020), mais en respectant néanmoins les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'un établissement : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretien avec l'établissement en mode visioconférence, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

Sommaire

Présentation de l'établissement	5
1/ Caractérisation de l'Institut catholique de Toulouse	5
2/ Contexte de l'évaluation	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	7
1/ Un positionnement affirmé pour une stratégie renouvelée	7
2/ Une stratégie contrainte, de nouvelles orientations	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	9
1/ L'organisation interne de l'établissement : à la recherche d'une stabilité à long terme	9
a/ Un empilement de structures peu adapté à une gouvernance efficace	9
2/ Gouvernance et instances : stabilité et renouvellement	10
3/ Un pilotage inscrit dans le pluriannuel et la recherche d'une concertation	12
a/ Une politique budgétaire en cohérence avec les objectifs politiques	12
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier	13
a/ Une politique de recrutement volontariste, mais un nombre d'intervenants considérable	13
b/ Du temps court au temps long : un processus continu de rationalisation des outils de gestion et du dialogue social	14
c/ Information et communication : en voie de professionnalisation	15
d/ Un budget d'investissement immobilier important pour valoriser l'atout patrimonial	15
La recherche et la formation	16
1/ Une recherche de qualité mieux structurée	16
2/ Une formation à la croisée des chemins	18
a. L'offre de formation : un ensemble composite, héritage de l'histoire de l'institut	18
b. Une stratégie de formation en voie de réorientation	20
c. Le lien avec le monde professionnel, un atout à développer	20
3/ Le lien entre recherche et formation : une articulation facilitée par la politique de formation	21
4/ La documentation : des améliorations certaines, une politique à continuer	22
La réussite des étudiants	23
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	23
a/ Un dispositif de suivi durant les études bien conçu, mais une emprise moindre pour la poursuite des études et l'insertion professionnelle	23
b/ Une insertion professionnelle présentée comme excellente, mais en l'absence de toute enquête	24
2/ La vie étudiante : approche structurée et dynamique, une implication croissante dans la vie de l'établissement	25
3/ La participation des étudiants à la gouvernance limitée à certains domaines	26
La valorisation et la culture scientifique	27
1/ Une valorisation des résultats de la recherche peu documentée	27
2/ Mise en valeur du patrimoine et diffusion efficace des résultats de la recherche	27
Les politiques européenne et internationale	28
Un volontarisme indéniable qui porte ses fruits, une stratégie en voie de clarification	28
a/ Une stratégie ciblée, une politique d'alliances à construire	28
b/ Une mobilité bien engagée	29

Conclusion.....	30
Les points forts	30
Les points faibles	30
Les recommandations	31
Liste des sigles.....	32
Observations du recteur	34
Organisation de l'évaluation	37

Présentation de l'établissement

1/ Caractérisation de l'Institut catholique de Toulouse

L'Institut Catholique de Toulouse (ICT), fondé en 1877, est géré par une association dite « loi de 1901 » reconnue d'utilité publique par décret du 22/11/2001. Depuis 2016, il possède la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig), délivré par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). Il est, par ailleurs, considéré comme une université par le Saint-Siège qui l'accrédite pour la délivrance de diplômes canoniques, diplômes dont le niveau est reconnu par l'État français par accord international (décret 2009-47 du 16 avril 2009). A ce jour, l'ICT ne s'inscrit dans aucune stratégie de coordination territoriale (ni association, ni communauté d'universités et d'établissements).

L'ICT est dirigé par une assemblée générale (AG) composée d'évêques fondateurs et administré par un conseil d'administration composé de personnalités du monde politique, économique et/ou éducatif.

Jusqu'en 2004, l'institut était centré sur les enseignements des sciences religieuses puis il s'est ouvert à une offre de formation non ecclésiastique. L'ICT regroupe aujourd'hui 5 facultés¹, 10 organismes intégrés² et une unité de recherche Culture, Ethique, Religion et Société (Ceres, évaluée par le Hcéres en 2018). Les formations d'État sont proposées sous la forme de 11 licences et 5 masters conventionnés avec des établissements d'enseignement supérieur publics habilités à délivrer des diplômes nationaux, ou délivrés sous jury rectoral de l'Académie de Toulouse.

En 2018-2019, l'ICT compte 3 620 étudiants dont 1 126 en licence, 557 en master, les autres étudiants se répartissant essentiellement entre les formations canoniques (1 361), les formations d'apprentissage du français de l'Institut universitaire de langue et de culture française - IULCF (382) et des certificats ou formations non diplômantes. L'établissement compte près de 13 % de boursiers.

La présente évaluation porte uniquement sur la recherche et les formations relevant du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Le personnel de l'établissement est composé de 65 personnels administratifs et techniques, 115 enseignants titulaires, 498 enseignants non titulaires et 25 enseignants clercs³.

Le budget prévisionnel 2019-2020 de l'établissement est réparti comme suit : 7 156 k€ de masse salariale (charges sociales comprises), 3 940 k€ de dépenses de fonctionnement et de 2 412 k€ d'investissement.

L'ICT dispose de 3 sites (19 bâtiments), dont le principal est situé rue de la Fonderie à Toulouse, dans le cœur historique de la ville. L'établissement bénéficie d'une surface de 21 307 m².

2/ Contexte de l'évaluation

L'ICT a été évalué par le Hcéres en 2016.

Le présent rapport d'analyse s'inscrit dans le cadre du renouvellement du label Eespig. Le comité a porté plus particulièrement son regard sur le positionnement de l'établissement et sa stratégie de partenariats ; l'organisation interne et le fonctionnement des différentes instances ; la stratégie en matière de formations et l'adéquation avec les besoins du monde socio-économique ; la réussite des étudiants et leur intégration dans le marché professionnel.

En raison de la situation sanitaire, le présent rapport Hcéres a été établi sur la base exclusive des documents écrits mis à la disposition des évaluateurs. Hormis une visio-conférence avec l'équipe de direction, composée du recteur, des deux vice-recteurs et du secrétaire général, les évaluateurs n'ont pu échanger ni avec des personnels de l'établissement, ni avec des étudiants. Il faut souligner que cette absence rend particulièrement difficile une évaluation objective de l'établissement en ce qui concerne l'adhésion des personnels à la politique

¹ Faculté de droit canonique ; Faculté de philosophie ; Faculté de théologie ; Faculté Libre des Lettres et Sciences Humaines ; Faculté Libre de Droit.

² Institut d'études religieuses et pastorales (IERP) ; Institut supérieur de formation de l'enseignement catholique de Midi-Pyrénées (Isfec Toulouse) ; Ecole supérieure pour la qualité, l'environnement, la sécurité et la santé en entreprise (ESQSE) ; Ecole supérieure d'éthique des sciences et de la santé (ESES) ; Institut d'art et de musique sacrée (IAMS) ; Institut supérieur d'informatique et de communication numérique (ISIC) ; Institut universitaire de langue et de culture française (IULCF), Centre éthique et management (CEM) ; Institut supérieur de théologie des religions (ISTR).

³ Personne engagée dans l'état ecclésiastique.

menée et la place des étudiants dans la vie de l'établissement ainsi que la rédaction de recommandations plus étayées.

Les documents mis à disposition du comité sont dans leur grande majorité précis et pertinents. Le rapport d'auto-évaluation (RAE) a été réalisé de manière approfondie par l'établissement. Un Plan stratégique ICT 2020-2025 (PS), approuvé par les instances compétentes, tire de manière cohérente les conséquences des conclusions du RAE. La lecture des différents rapports et bilans, en particulier du contrat quadriennal 2016-2020 (CQ), du Projet stratégique 2016-2020, du bilan synthétique du contrat quadriennal 2016-2020 (BSCQ), du RAE et du PS permettent de constater la cohérence des politiques menées, mais aussi la capacité de l'institution à faire évoluer la stratégie en fonction des circonstances. L'ICT a pris à cœur de répondre aux recommandations du précédent rapport Hcéres. Lorsque les recommandations ne sont pas suivies, le RAE en explique les raisons, qui tiennent soit à des obstacles objectifs comme en ce qui concerne les relations avec la Comue ou à des choix politiques, par exemple la mise en suspens du conseil académique. Ces points seront développés dans les différents chapitres.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

Après une « période de grande expansion » de 2004 à 2013, l'institut s'est heurté brusquement à une crise de croissance. En 2014, un audit réalisé par le cabinet EcclesiaRH, incite l'ICT à passer à une phase de consolidation⁴. La préconisation principale était de « déconcentrer la gouvernance » et de « lutter contre le fonctionnement en silos » (RAE, p.4). Le nouvel organigramme traduit une gouvernance plus transparente et semble rencontrer l'adhésion des personnels ; il est en tout cas, toujours en vigueur⁵.

En 2018, un nouvel audit sur l'amélioration de « la qualité de vie au travail » propose « d'adapter les pratiques managériales à la nouvelle dimension de l'ICT » (RAE, p.5), conseils qui semblent relativiser les avancées organisationnelles. La mise en place de cet audit est en fait la traduction d'une nouvelle « crise de gouvernance » (RAE, p.13) que l'institut a vécu en 2017/2018, liée aux « effets indésirables d'une réorganisation si profonde » avec des tensions internes et des « risques psycho-sociaux » dont entre autres, apparemment de nombreux arrêts de travail de longue durée⁶. Les tensions semblent avoir été fortes, car les résultats de cet audit ont dû être partagés avec le personnel et ses instances représentatives à plusieurs reprises durant l'année 2018. Cependant, le RAE reste sibyllin – « des éléments de divers ordres, y compris ecclésial » – concernant les forces motrices du conflit (p.13). Toujours est-il qu'en 2018, le recteur est « conduit à remettre son mandat, malgré, et peut-être à cause de la profonde réforme de l'Institut qu'il a menée avec son équipe et dont le présent rapport montrera l'ampleur » (RAE, p.5).

1/ Un positionnement affirmé pour une stratégie renouvelée

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres de l'ICT (RE 2015) regrettait l'absence d'un « positionnement réellement distinctif » (RE 2015, p.29). L'ICT, tirant des conclusions d'une auto-évaluation précise et détaillée, a défini un projet recentré sur son caractère propre et sa « nécessité particulière au service des personnes et de la société » (PS, p.3). Le contraste est frappant entre les phrases introductives des deux plans stratégiques successifs, 2016-2020 et 2020-2025. Si le premier indiquait que l'ICT « poursuivra son déploiement des formations en partenariat » avec « les membres de l'Université fédérale de Toulouse qui s'y montreront disponibles », le second affirme d'emblée, que « l'institut souhaite se développer à partir de son identité particulière (...) de ce qui lui donne sens, (...) le personnalisme chrétien et l'écologie intégrale de la personne »⁷.

Ce positionnement repose en particulier sur deux piliers, une vision unifiée des activités de formation et de recherche et une capacité à interpréter certaines préoccupations du monde contemporain à partir de principes éthiques promus par l'Église catholique.

Le temps n'est plus, où l'on pouvait reprocher à l'ICT la nature utilitaire des formations « profanes »⁸, destinées prioritairement à financer un domaine ecclésiastique déficitaire. Les documents stratégiques élaborés par l'ICT présentent l'institut comme un ensemble, certes composite, mais porté par la « vision unifiante » de la conception chrétienne de la personne et de son développement.

Des efforts considérables ont été entrepris durant l'actuelle période contractuelle avec l'État pour combler le fossé entre les deux domaines, en particulier grâce à des recrutements d'enseignants-chercheurs (EC)⁹. Si le domaine de l'enseignement et de la recherche en sciences ecclésiastiques représente toujours le point fort, le PS soutient que « l'excellence » de la recherche menée par les sciences religieuses « vient en soutien à l'ensemble de l'effort de recherche ».

La diversité de l'offre des formations trouve selon l'ICT une « pertinence toute spéciale dans le refus de séparer les ordres de savoirs, la transdisciplinarité faisant partie de la conception chrétienne de la personne et de son

⁴ Annexe du RAE, Audit Ecclesia RH, p. 6.

⁵ « Depuis la réforme faite par le Recteur (...) en 2013, peu de modifications ont été apportées », RAE, p.12.

⁶ RAE, p.5, dont note 23.

⁷ Projet stratégique (PS) 2016-2020, p.3-4 ; PS, p.3.

⁸ Le RAE emploie parfois le terme de profane. Son emploi est cependant jugé obsolète par la Lettre d'information EC N°1 - Décembre 2015 du Ceres, p. 2, qui lui préfère la distinction entre formations sanctionnées par un diplôme français ou du Saint-Siège.

⁹ Pour les détails, voir infra : « Une politique volontariste de recrutement ».

développement » et irrigue recherche et enseignement¹⁰. Cette interprétation de la transdisciplinarité témoigne d'une volonté plus générale de participer à certaines évolutions intellectuelles et politiques du monde contemporain en se référant aux valeurs promues par l'église catholique, en vue de renforcer l'attractivité, et surtout l'identité d'un établissement d'enseignement supérieur catholique : écologie, développement durable et socialement responsable, principes de management respectueux de la personne.

Cette vision a trouvé une traduction concrète dans la mise en place de formations « en pleine cohérence avec la conception de la personne et de la société promue par les universités catholiques »¹¹. Toutefois, ce créneau de formations est relativement limité, tout comme la possibilité réelle de regrouper l'ensemble des formations sous une notion commune liée à l'identité catholique.

Le PS envisage une solution nouvelle pour faire vivre l'identité commune en créant un « enseignement transversal spécifique » à destination de l'ensemble des étudiants, supposé développer des compétences à la fois personnelles et professionnelles. Il constituera en même temps un vecteur d'identité spécifique mariant préoccupations éthiques contemporaines et valeurs catholiques¹². Il reste à développer une pédagogie spécifique traduisant dans l'enseignement la conception chrétienne de la personne afin de concrétiser cette vision commune.

Le RAE et le PS sont ainsi portés par la double volonté de combler d'anciens fossés entre les domaines et d'affirmer de manière plus appuyée que précédemment, l'identité commune. La première page du PS liste les instances qui ont participé à son élaboration¹³, soulignant ainsi le fait que la volonté de renforcer l'identité propre est portée par l'établissement dans son ensemble. De manière générale, le RAE affirme (p.5) l'attachement des personnels aux « visions partagées », relatives aux valeurs et missions de l'ICT, mais aussi à la politique de développement, tout comme à l'organisation interne. Toutefois, la profonde crise qui a secoué l'établissement, contredit cette affirmation, même si la lecture du RAE ne permet pas d'en connaître exactement ni les motivations véritables ni l'étendue du conflit.

La réussite de la double stratégie de l'établissement visant d'un côté à affirmer plus nettement son identité particulière en lien avec les principes éthiques promus par l'Église catholique, et de l'autre à mieux équilibrer les secteurs ecclésiastiques et « profanes » dépendra de sa capacité à apaiser définitivement les tensions internes qui ont secoué l'établissement à deux reprises en l'espace de quinze ans.

2/ Une stratégie contrainte, de nouvelles orientations

La stratégie institutionnelle de l'ICT a pu connaître des variations importantes depuis une quinzaine d'années. L'ICT a vécu à partir de 2004, une décennie d'expansion rapide grâce à la mise en place d'un ensemble de formations dans le but premier, d'assurer la pérennité de l'établissement, mais sans projet d'ensemble cohérent. Une deuxième phase, après une profonde crise de l'établissement en 2013, a été placée sous le signe de la consolidation. La nouvelle stratégie a connu d'importants succès, la mise en place d'un nouvel organigramme, toujours en vigueur pour l'essentiel, une réorganisation réussie de la recherche, un des points forts de l'établissement, des investissements immobiliers, certes coûteux, mais gages d'avenir, et un développement plus cohérent des formations, même s'il manquait toujours une véritable stratégie d'ensemble. En effet, si certaines créations de la période évaluée traduisent une volonté de spécialisation sur des créneaux proches des missions de l'établissement, d'autres projets, tel le master en informatique, n'ont pas de lien ni avec une vision d'ensemble, ni avec les compétences de l'établissement.

Or, les hésitations de la politique de formation entre ouvertures opportunistes¹⁴ et ciblage spécifique traduisent aussi les contraintes fortes auxquelles est soumise la stratégie de l'établissement, en premier lieu l'obligation de coopérer avec une institution universitaire publique, directement via un conventionnement, ou indirectement, à travers les jurys rectoraux, composés d'universitaires. En tant qu'établissement d'enseignement supérieur, l'institut est également conduit à tenir compte de la politique territoriale de l'enseignement public, en l'occurrence en coopérant avec la Comue Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMIP).

¹⁰ Il s'agirait d'un « principe théologique et anthropologique, existentiel et épistémique », RAE, p.4. L'interdisciplinarité de la recherche, « traduit une volonté transdisciplinaire (les approches croisées produisent une fermentation et produisent une nouvelle approche originale impossible sans elle) », RAE, p. 28.

¹¹ BSCQ 2 ; cf. infra « L'offre de formations : un ensemble composite ».

¹² « Engager (les étudiants) à être des acteurs d'un développement durable, socialement responsable, fondé sur l'enseignement social de l'église catholique, intégrant spécialement les principes d'action non violente et de résolution des conflits ». PS 3 (orientation 2).

¹³ Direction, doyens, Conseil d'établissement et Conseil d'administration.

¹⁴ RE 2015, p.29, recommandation 3 : « Construire une politique de formations moins opportuniste et plus structurée (...) ».

Le RAE souligne des « entraves »¹⁵ dans le développement des liens institutionnels avec la coordination territoriale qui ont empêché l'ICT de réaliser ses projets de formation les plus importants, « aspect le moins satisfaisant du bilan de la période »¹⁶.

Le plan stratégique 2020-2025 tente de tirer les conséquences de cet échec par une politique de rééquilibrage des partenariats en France et à l'international. Il s'agit de mettre en place de nouvelles coopérations durables avec des universités d'autres régions, mais aussi au niveau international, en s'appuyant en particulier sur les réseaux de la Fédération internationale des universités catholiques (Fiuc) et de la Fédération des universités catholiques d'Europe et du Liban (Fuce), par la mise en place de doubles diplômes ou encore, « si nécessaire » (PS, p.3) grâce à une diplomation de formations non ecclésiastiques par le Saint-Siège, option qui paraît néanmoins limitée et difficile à mettre en œuvre.

Comme il découle assez logiquement du RAE, l'ICT souhaite également mettre en place une « politique de site » catholique pour la grande région formée par l'Occitanie et la Nouvelle Aquitaine, en coopération avec les « diverses instances » de l'enseignement catholique¹⁷, projet qui vise prioritairement la formation au profit de l'enseignement catholique. Dans cette perspective, l'ICT souhaite coopérer étroitement avec les 3 instituts supérieurs de formation de l'enseignement catholique (Isfec) de la région (PS p.6). L'Isfec de Bordeaux et de Montpellier sont associés à l'ICT (RAE 5). Le RAE mentionne p. 35 la volonté de l'ICT de d'élargir sa recherche de partenariats à d'autres universités, dont Lyon, afin de poursuivre le « conventionnement hérité avec le rattachement de l'Isfec de Montpellier à l'ICT ». Au moment de la rédaction du rapport, l'élargissement de ce dernier lien n'a cependant pas pu être confirmée par la présentation de l'Isfec de Montpellier sur son site, qui mentionne certes que l'institution est associée à l'ICT, mais met en avant le fait que cet institut est désormais associé pour la formation initiale à l'Université catholique de Lyon, en convention avec l'université publique de Lyon 1.¹⁸ « Ainsi, sur le territoire Occitanie, l'Isfec missionné pour la formation des enseignants de l'enseignement catholique sous contrat du Languedoc-Roussillon (Académie de Montpellier) est l'Institut Saint-Joseph de Montpellier »¹⁹. **Le comité considère qu'il sera nécessaire de redéfinir la place et le rôle de chacun des organismes dans la stratégie de l'ICT.**

Le terme choisi, politique de site - qui se réfère habituellement à la politique nationale visant à faire émerger les grands sites universitaires – souligne une volonté de prise de distance manifeste par rapport à la stratégie précédente de rapprochement prioritaire avec les établissements publics du site toulousain, sans pour autant fermer les portes à une coopération renforcée avec ces établissements : « concernant la politique de site, toute la collaboration possible et permise par les partenaires publics et économiques sera activement poursuivie »²⁰.

Le comité salue le dynamisme dont fait preuve l'établissement pour définir de nouvelles stratégies en vue de contourner les difficultés de coopération avec la Comue de Toulouse. Il n'en reste pas moins que malgré les problèmes objectifs actuels, une association plus étroite avec les établissements toulousains, permettant à l'ICT de déployer sa spécificité dans l'espace universitaire toulousain, sera sans doute le meilleur garant de l'avenir à moyen ou long terme de l'établissement.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ L'organisation interne de l'établissement : à la recherche d'une stabilité à long terme

a/ Un empilement de structures peu adapté à une gouvernance efficace

L'ICT dispose d'un ensemble plutôt touffu d'entités de formations, fait d'empilement de structures diverses, héritées du passé, avec l'existence parallèle de facultés et un nombre – variable selon les documents – « d'organismes intégrés » (instituts, écoles)²¹. Une quinzaine de structures sont en principe autonomes : un tel

¹⁵ « Un développement des formations initiales entravé », RAE, p.33.

¹⁶ « Licences et masters « Humanités », ouverture d'une antenne à Montpellier, domaines nouveaux de formation, BSCQ, p.2.

¹⁷ Isfec, Formiris, Renasup, DDEC, PS 2020 p. 6.

¹⁸ L'absence d'une visite sur le terrain et de discussions avec les partenaires de l'ICT ont fortement limités les investigations du comité dans ce domaine, comme dans d'autres.

¹⁹ <https://isfec-montpellier.org/institut/>

²⁰ PS 2020, p.5 : « Orientation 10 – Construire une offre de formation attractive ».

²¹ Le RAE indique 10 organismes intégrés, mais la note qui s'y réfère n'en mentionne que 9. Sur le site web figurent 8 organismes. Le terme d'institut recouvre à la fois des entités d'enseignement de poids variable et une entité qui correspond à un service central (ISIC Institut Supérieur d'Informatique et de Communication Numérique), tandis que d'autres entités chargées d'enseignement portent le nom d'école.

foisonnement ne facilite probablement pas l'acceptation des décisions prises collectivement. Si le RAE indique (p.11) un effort de simplification, il est de portée limitée. Cet aspect formel ne doit cependant pas faire oublier combien cette « grande diversité » (RAE, p.4) fait partie de l'identité particulière de l'ICT, façonnée par son histoire.

Le RE 2015, notait (p.8) que « l'organisation de l'enseignement et de la recherche a été résolument orientée selon une logique facultaire ». Le RAE précise de son côté que « chaque faculté est autonome dans le travail sur l'évolution des formations », conformément au principe de subsidiarité voulu par l'équipe rectorale (RAE, p. 11 et 47).

Le RAE mentionne enfin une autre strate organisationnelle, les pôles²², terme dont l'emploi fluctue selon l'entité concernée : dans deux cas, il semble s'agir de regroupements de formations (pôles Santé et Langues)²³, sans qu'on puisse comprendre leurs fonctions exactes entre facultés et autres organismes. Le pôle recherche correspond à un « service transversal et axe stratégique de développement », tandis que le pôle compétences correspond, selon le recteur, à un organe d'expertise et de soutien²⁴.

Enfin, il faut mentionner le cas particulier des organismes « associés », dont les directeurs sont annoncés comme participants au conseil d'établissement élargi de l'ICT²⁵. Les listes fournies dans le RAE varient considérablement, et il est difficile de s'y retrouver²⁶. **Sans remettre en cause des traditions auxquelles les personnels sont attachés, le comité recommande d'unifier et de clarifier la terminologie employée afin de rendre l'organisation plus aisée à appréhender.**

2/ Gouvernance et instances : stabilité et renouvellement

Il n'y a pas eu de transformation majeure de la gouvernance et des instances, hormis deux modifications notables, la suppression du conseil académique (CAC) et du comité d'orientation stratégique (COS). La gestion courante de l'établissement est exercée par un comité de direction, composé du recteur, des deux vice-recteurs et du secrétaire général, auquel sont associés habituellement le directeur de la communication et l'assistante de direction (RAE, p.12). L'organigramme fait cohabiter une répartition de services centraux sur ces quatre responsables, avec une gestion des facultés (et organismes intégrés) ecclésiastiques et séculières faite par les deux vice-rectorats.

L'ICT connaît une structuration des décisions semblable à d'autres établissements catholiques d'enseignement supérieur. Le vote des grandes décisions stratégiques, financières et immobilières se partage entre l'assemblée générale et le conseil d'administration. Le recteur et le secrétaire général doivent y rendre compte de leurs actions.

Le conseil d'établissement (CE), statutairement le conseil principal, est le lieu des décisions concernant la vie de l'établissement et comprend doyens et autres responsables, ainsi qu'un représentant élu enseignant-chercheur par faculté et un représentant des personnels administratifs. Des chargés de mission et des représentants des étudiants sont invités, mais ne participent pas aux votes (RAE, p.12, 13, 40). Hormis ces instances, l'établissement dispose d'un nombre non négligeable d'autres conseils et assemblées, consultatives ou délibératives²⁷. Ces conseils sont présentés comme « des lieux essentiels de co-construction ». Toutes les instances de concertation ont vu leur fonctionnement « récemment renouvelé » selon le RAE, mais le comité manque de précisions à ce sujet²⁸. Toutefois, il note deux modifications importantes effectuées par la nouvelle direction : la suspension des conseils académique et d'orientation stratégique.

²² Le terme rappelle un ancien regroupement de formations en 5 pôles pluridisciplinaires mentionné par le RE 2015, p.8, mais remplacé depuis par l'organisation par facultés : Pôle des Sciences Religieuses, RAE, p.33 (note 91). On trouve également un pôle culturel et un pôle recherche de la BU, RAE, p.40 et 28.

²³ RAE, p.11. Sont également cités un pôle des Sciences religieuses, RAE, p.33, note 91 ; un pôle culturel et un pôle recherche de la BU, RAE, p.44 et 28.

²⁴ Selon les échanges lors de la visioconférence du 13 mai. Voir sur cet aspect le point sur la gouvernance.

²⁵ Dans sa configuration « B », RAE, p.12.

²⁶ Le RAE mentionne quatre organismes associés à la page 2, note 6, mais cinq page 10, dont 4 différents de la première liste. La page 9 du RAE indique les organismes où l'ICT est membre de droit des instances, dont entre autres les deux Isfec de Bordeaux et de Montpellier, ce dernier ne faisant pas partie, contrairement au premier, de la première liste.

²⁷ Conseil des doyens, conseils des facultés, assemblées des enseignants, Conseil de vie universitaire (cf. le point consacré à la vie étudiante), Comité social et économique (CSE) ; Conseil de la Bibliothèque ; ainsi que les différents conseils de l'unité de recherche, voir le chapitre consacré à cette question.

²⁸ RAE, p.9 : Comité de direction, séminaires de l'équipe de direction, Conseil des doyens, Conseil de la vie étudiante, Conseil d'établissement, Conseil d'administration. Cf. aussi l'annotation, signalant que le fonctionnement des conseils, « a été amplement révisé durant ces dernières années » (RAE, p.12).

Le conseil académique a siégé pendant plusieurs années²⁹. Il est cité plus de 20 fois dans le RAE, et il semble avoir joué un rôle non négligeable, en particulier pour valider de nouvelles formations, la politique d'innovation pédagogique, de nombreux textes réglementaires, le suivi du tutorat, le rôle des délégués étudiants, etc. Le nouveau recteur a fait procéder à une évaluation du rôle du conseil académique par le conseil d'établissement. Ce dernier a estimé que les attributions du CAC, conseil non prévu par les statuts (canoniques), faisaient double emploi avec celles du CE et l'a suspendu (RAE, p.12).

Or, le plan stratégique prévoit dans son orientation 12 la mise en place d'un « organe de pilotage et d'innovation » assimilé à un « organe de gouvernance », qui prendra place dans le cadre du pôle compétence, dont l'organisation doit être « achevée »³⁰. Cet « organe » qualifié « d'équipement stratégique pour les facultés » sera en charge de favoriser l'innovation afin d'accroître l'excellence et l'attractivité des formations en fournissant une expertise logistique et académique, mais aussi en vue de mettre en place un cahier des charges pour tout nouveau projet de formation avant sa présentation au jury rectoral. Lors de la visite en distanciel du 13 mai, le recteur a cependant adouci son jugement sur la superposition des fonctions de cet « organe » avec celles exercées par le défunt conseil académique, en utilisant plutôt le terme d'outil, et en lui assignant une mission exclusive d'expertise.

Quelle que soit la forme que prendra en définitive l'organe chargée de suivre la politique de formation, le comité recommande à l'établissement de s'inspirer des points forts de l'ancien conseil académique, en particulier en ce qui concerne les échanges souples entre les différentes parties prenantes. Une structure de gouvernance trop verticale pourrait en effet freiner les initiatives individuelles et la participation active de l'ensemble des personnels à l'évolution de l'établissement.

Par ailleurs, le RE 2015 avait recommandé la mise en place d'un comité d'orientation stratégique. Constitué en 2015, il s'est réuni deux fois par an jusqu'en 2018, date de sa suspension. Le nouveau recteur a décidé d'évaluer « l'apport de ce conseil et de son fonctionnement », ce qui l'a conduit « à la nécessité d'en redéfinir le périmètre, sans en nier l'importance » (RAE, p.9).

Enfin, les formations disposent, pour les aider dans les adaptations nécessaires, de conseils de perfectionnement, qui comprennent des représentants d'entreprises concernées par les formations. Ces conseils sont mentionnés à plusieurs reprises, mais il est difficile d'appréhender leur rôle réel. Le tableau de révision des contenus de formation ressemble à une préconisation abstraite sans grand lien avec des pratiques existantes (RAE, p. 35, 40, 46, 47).

Le comité considère que l'établissement a tout intérêt à se doter de structures efficaces de conseil stratégique et d'expertise, quelles qu'elles soient, ou d'en améliorer le fonctionnement, afin de l'aider à approfondir les principes définis par le plan stratégique et mettre en place une stratégie efficace dans un environnement très contraint.

En quinze ans, l'ICT a été profondément transformé par des réorientations de grande importance, avec des répercussions parfois difficiles, ce qui a provoqué deux crises profondes, de nature à la fois sociale et politique. Deux axes ont été privilégiés pour répondre à ces tensions : l'implication des personnels par l'intermédiaire des représentants au sein du comité social et économique (CSE) pour traiter de toutes questions de ressources humaines (RH) et de l'utilisation du projet immobilier comme une opportunité pour participer à la définition de leurs espaces de vie en vue d'améliorer la qualité de vie au travail.³¹

L'établissement, conscient que les choses ne sont jamais acquises, indique vouloir inscrire sa démarche en profondeur et dans le long terme en s'appuyant sur trois dimensions : le champ réglementaire et institutionnel (procédures, fiches de poste) ; le champ symbolique (le sentiment d'appartenance à la communauté autour de la participation aux projets et à l'organisation de journées de personnels) ; le soutien par la formation des personnels pour faire face aux difficultés nées du travail. **Dans la mesure où il est possible d'évaluer la situation uniquement sur la base du RAE et de la visioconférence organisée avec l'équipe de direction, le comité considère cette démarche précise et pragmatique comme adéquate.**

²⁹ Le RE 2015 indique sa mise en place. Il est censé avoir siégé pendant 5 ans, RAE, p.34 et 42, ce qui semble inexact.

³⁰ RAE, p.11 ; BSCQ, p.5 ; PS, p. 8.

³¹ Le RAE mentionne entre autres p.11 la réorganisation des bureaux et p.24, une meilleure adaptation aux besoins, ainsi qu'un confort accru.

3/ Un pilotage inscrit dans le pluriannuel et la recherche d'une concertation

a/ Une politique budgétaire en cohérence avec les objectifs politiques

L'ICT a mis en place en 2018-2019 un plan d'activité quinquennal relatif à ses ressources et besoins financiers, sur la base d'une série d'indicateurs (effectifs, droits d'inscription et autres recettes, charges de fonctionnement, masse salariale, investissements). L'élaboration d'un budget pluriannuel avait été considérée comme urgente par le RE 2015 (p. 25). Ce plan prévoit, d'ici 2023-2024, une augmentation de 15 % du produit des scolarités et de 14 % pour la masse salariale. Il comprend également une part considérable (près de 2 M€), en (légère) augmentation constante, consacrée à l'amortissement et aux remboursements. Le résultat net deviendra positif à partir de 2021-2022 à la faveur de l'arrêt des dotations aux provisions. Il faut noter que les investissements immobiliers ont fait l'objet d'une planification pluriannuelle bien en amont du plan d'activité quinquennal (RAE, p.17-18), ainsi que d'une politique de provisions pour la mise aux normes des bâtiments, qui deviendra caduque avec l'achèvement des travaux.

Le budget³² dépend très majoritairement du produit des droits de scolarité et de ses possibilités d'évolution. Sa part n'a cessé d'augmenter en passant des deux tiers dans le budget de 2012-2013 aux trois quarts des ressources en 2018-2019, tandis que le quart restant se compose de diverses subventions et autres ressources propres. En chiffres absolus, le produit des droits de scolarité est passé de 7 à 9 M€ durant la même période, ce qui correspond à une augmentation de 28 %³³.

Les subventions, dont le montant est resté stable depuis le budget de 2013-2014, s'élèvent à environ 3 M€ par an en moyenne, après avoir baissé brusquement entre les budgets de 2012-2013 et 2013-2014. Ces derniers répercutent une baisse de 500 k€ environ sur un an de l'ensemble des revenus, perte due pour 60 %, à la « baisse brutale » (RAE, p.8) des subventions d'État³⁴. La diminution de moitié des dons au même moment illustre le caractère imprévisible, voire aléatoire de cette ressource qui a connu récemment une nouvelle forte baisse. L'ICT n'a pu bénéficier, ni du contrat de plan État-région (CPER), ni du Plan Campus. Les subventions régionales n'ont concerné jusqu'ici que quelques bourses de mobilité pour les étudiants (RAE, p.8). La taxe d'apprentissage, en forte augmentation, ne rapporte pour l'instant qu'une somme relativement modeste³⁵.

Côté dépenses, de très lourds investissements ont été engagés pour assurer le développement de l'ICT et renforcer son attractivité (dernier investissement en date : 7 M€ pour la réfection du site de la Fonderie à partir de 2019). L'ICT a dû, et doit encore, recourir à des emprunts importants, générant des annuités de remboursement élevées sur le budget d'exécution³⁶. L'ICT souhaite intensifier les recherches pour obtenir des financements publics, tout en restant dubitatif sur le résultat (RAE, p.8).

Le comité recommande effectivement à l'établissement d'accentuer ses efforts pour mieux bénéficier des financements publics (nationaux, régionaux, locaux) en se dotant des moyens pour se saisir efficacement de toutes les opportunités qui se présentent et les meilleures façons d'en bénéficier (veille, réactivité, qualité des réponses aux appels d'offre, communication avec les institutions respectives).

Autre point important de la politique budgétaire à moyen terme, l'ICT a procédé à un important plan de « recrutement du personnel » et une politique de « stabilisation progressive » du corps professoral, par la création de 36 postes nouveaux entre 2015 et 2019 et 17 titularisations en CDI³⁷. Le budget prévisionnel 2019-2020 (RAE, p.3) comprend 7,2 M€ de masse salariale, soit 53 % du total de 13,5 M€ (29 % du budget étant consacrés au fonctionnement et 18 % à l'investissement). Il faut noter que la masse salariale a beaucoup augmenté entre 2010 et 2014, passant de 40 % du budget en 2010 à 52 % en 2014³⁸. Si sa part dans le budget est restée stable depuis, son montant, compensé par l'augmentation des rentrées, n'a cessé de croître. Enfin, une « certaine revalorisation salariale » négociée avec les partenaires sociaux, la mise en place du plan Qualité de vie au

³² Les chiffres ont été calculés à partir de l'annexe, Budget ICR 2018/2019 validé en CA, en comparant le produit de scolarité au total formé par tous les revenus (scolarité ; subventions ; dons etc.). En 2012/13, le poste de scolarité s'élevait à 6 635 029 €, soit 62,5 % d'un total de 10 590 870 €, en 2018/19, les prévisions pour les produits de scolarité se montaient à 8 907 200 €, soit 74 % du total de 11 995 300 €.

³³ 7 056 663 € (2012/13, réalisé ; 9 156 900 € : 2018/19, Prévis. Final, annexe, Budget ICR 2018/2019 validé en CA.

³⁴ Baisse totale budgétée : 480 409 €, dont 287 300 € pour les subventions. On constate parallèlement une baisse de 100 k€ des subventions Formiris.

³⁵ RAE, p.17 : augmentation de 50% en 2016/2017, montant : 50 000 € environ.

³⁶ Le précédent rapport Hcéres avait critiqué le « recours à l'emprunt excessif », RE 2015, p.25.

³⁷ Entre 2015 et 2019, l'ICT a créé en CDI : 10 postes d'EC, 13 d'enseignants, 13 administratifs (RAE, p.21). Embauches en CDI 15 enseignants et 2 surveillants.

³⁸ Chiffres calculés à partir du tableau présenté dans le RE 2015, p. 25.

travail (QVT) et une politique de primes « cohérente et transparente » (RAE, p.8,14) constituent autant de réponses à certains aspects de la récente crise sociale et politique de l'ICT, qui se traduisent dans le budget. Ainsi, le total des rémunérations a augmenté de presque un quart depuis 2015-2016 et de près de 40 % depuis 2012-2013³⁹. Ces efforts ont permis d'améliorer nettement la situation par rapport à celle décrite par le précédent rapport Hcéres, en particulier en ce qui concerne le nombre d'enseignants titularisés en général et la part des enseignants-chercheurs dans le corps professoral.

Concernant la recherche, les investissements ont doublé depuis 2014, pour atteindre dans le budget de 2018-2019 près d'1 M€⁴⁰.

L'analyse budgétaire souligne l'importance centrale des recettes de scolarité et montre combien l'ICT dépend de la qualité et l'attractivité de ses formations, « priorité stratégique » de l'institut, en vue d'assurer sa stabilité financière⁴¹. Plutôt que d'une fragilité, constatée par le RE 2015 (p.25), il s'agit d'un fait structurel partagé par tous les établissements dont la situation financière est presque exclusivement dépendante de leur attractivité. C'est aussi l'analyse de l'ICT, qui place cette question au centre de son attention et de sa stratégie. Le RAE, pour la période écoulée, et le plan stratégique pour les prochaines années, soulignent l'importance pour l'institut d'agir très activement sur tous les leviers susceptibles d'améliorer l'attractivité : la qualité des études, avec divers axes d'amélioration, l'image d'un établissement à vocation humaine, l'accueil fondé sur des principes spirituels et philosophiques, l'aménagement des espaces, etc. La formation continue constitue un aspect potentiellement porteur que l'établissement s'efforce de développer, tout en se heurtant pour l'instant à l'impossibilité d'inscrire leurs formations sous jury rectoral au RNCP (Répertoire national certifications professionnelles). Le plan d'activité quinquennal traduit au niveau financier les orientations politiques fondamentales de manière cohérente. Le RAE et le plan stratégique montrent par ailleurs que l'ICT analyse avec pertinence ses forces et faiblesses dans ce domaine et les traduit en orientations stratégiques.

Par ces conclusions politiques tirées de l'auto-évaluation, l'établissement vise en définitive à assurer la stabilité financière de l'institut, qui dépend pour l'essentiel de son attractivité conditionnée par l'inscription des étudiants. Le PS place l'attractivité et les moyens de l'améliorer au centre de la stratégie de l'établissement – le terme d'attractivité est mentionné pas moins de 17 fois dans les quelques pages du texte. **Subventions de l'État et dons se révélant des sources de revenus en baisse, le comité considère que la priorité donnée à l'attractivité et la définition des moyens d'y parvenir sont parfaitement cohérentes avec la situation de l'ICT. Une politique volontaire de levée de fonds pourrait soutenir des projets identifiés particuliers par-delà la gestion courante de l'établissement.**

4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Une politique de recrutement volontariste, mais un nombre d'intervenants considérable

Le domaine des études non ecclésiastiques de l'ICT connaît, comme l'université publique, deux grades d'EC, professeur et maître de conférences. La quasi-totalité des EC actuels ont été recrutés selon une procédure interne, qui ne connaît pas l'étape de la qualification par le Conseil national des universités (CNU). Depuis 2014, l'établissement a ouvert une voie externe, obéissant à des règles comparables à celles des universités publiques. La HDR (habilitation à diriger des recherches) représente pour l'ICT « le standard de l'université publique » à adopter pour l'encadrement des formations d'État. Le dernier mot revient cependant au recteur ou, le cas échéant, à l'assemblée des Évêques fondateurs, du chancelier et de la Congrégation pour l'éducation catholique⁴².

Depuis plusieurs années, l'ICT a réalisé un important plan de « recrutement du personnel » et une politique de « stabilisation progressive » du corps professoral. Le précédent rapport Hcéres soulignait le faible nombre d'EC (21, dont seulement 9 pour les 1 300 étudiants des formations d'État) et regrettait le nombre peu élevé

³⁹ Respectivement 22, 9 % et 38,6 %. Chiffres calculés à partir des totaux des postes salaires, charges sociales et honoraires, annexe du RAE, Budget ICR 2018 – 2019 validé en CA.

⁴⁰ 491 à 985 k€, p. 28 du RAE.

⁴¹ PS, orientation 16, « assurer l'indépendance financière », p.7.

⁴² Cf. « Lettre d'information E-C », N°1 de décembre 2015, publiée par le vice-rectorat à la recherche et aux relations internationales. (Cette lettre fournit des indications très détaillées et précises sur ces procédures, p.5). N.B. : la terminologie est différente pour le secteur ecclésiastique – les professeurs sont les « professeurs ordinaires » et les maîtres de conférences sont les « professeurs extraordinaires », il faut obtenir le « Nihil obstat » pour diriger des thèses et en principe pour être EC permanent –, mais les règles sont sur le fond très comparables.

d'enseignants titulaires (36, dont 26 dans le domaine ecclésiastique) (RE 2015, p.7 et 14). Les chiffres actuels montrent une situation fort différente. L'ICT emploie en 2020, 117 enseignants titulaires, 87 pour les formations d'État, 30 pour le domaine ecclésiastique. 17 enseignants sont des clercs. Selon le RAE, l'ICT dispose en outre de 498 enseignants non titulaires⁴³.

Cette transformation radicale – on passe de 21 à 62 EC et de 36 à 115 enseignants titulaires – ne saurait toutefois s'expliquer uniquement par les efforts de recrutement entrepris par l'ICT, aussi importants soient-ils. Le RAE indique en effet la création, entre 2015 et 2019 de 17 postes d'EC (dont 8 dans le domaine ecclésiastique et 9 dans le domaine séculier)⁴⁴, la titularisation de 15 enseignants en CDI et la création de 23 postes d'enseignants nouveaux (RAE, p.20-21).

De toute évidence, les différentes séries de chiffres s'appuient sur des données récoltées de manière différente, d'où une certaine difficulté à comprendre avec précision l'évolution. Pour permettre un suivi pluriannuel des personnels, il conviendra de mettre en place dans l'avenir des tableaux récapitulatifs, à l'exemple de celui réalisé sur les effectifs étudiants⁴⁵. **Ces tableaux devront comprendre, de manière précisément chiffrée, l'ensemble des différentes catégories de personnels, à l'exemple du tableau transmis au comité à la demande de ce dernier, mais de manière pluriannuelle⁴⁶.**

D'autre part, les 17 enseignants clercs⁴⁷ (certains de très haut niveau scientifique) ne constituent pas, à l'heure actuelle, un coût important pour l'ICT, mais leur remplacement futur prévisible constitue un défi financier supplémentaire à intégrer.

À côté des enseignants titulaires, l'ICT emploie également un nombre assez important d'enseignants non titulaires (498), en augmentation depuis le dernier rapport Hcéres (alors 438), toutefois de manière nettement plus faible en pourcentage que pour les enseignants titulaires qui sont passés de 51 à 117. Si pour certaines missions particulières et limitées (formations professionnalisantes), l'emploi de vacataires pour quelques heures est inévitable, la trop grande démultiplication du personnel enseignant n'est pas un gage de stabilité, ni pour la formation, ni pour la recherche.

Quoi qu'il en soit, la situation s'est considérablement transformée par rapport à celle décrite par le RE 2015 et le déséquilibre entre les domaines ecclésiastiques et non ecclésiastiques a été fortement atténué. Calculé par rapport aux chiffres des étudiants à temps plein, il y a actuellement 22 étudiants par EC dans le domaine ecclésiastique contre 44 pour les formations d'État (chiffres arrondis), différence entre autres due aux effectifs inégaux des deux domaines. Si l'on prend en compte l'ensemble du personnel titulaire y compris administratif, 102 titulaires travaillant pour les formations d'État, dont 15 administratifs et 41, dont 11 administratifs, pour le domaine ecclésiastique, la différence entre les deux secteurs se réduit encore (12,5 étudiants par responsable pédagogique dans le domaine ecclésiastique, 17 pour les formations d'État)⁴⁸.

En conclusion, le comité invite l'ICT à continuer la politique entreprise dans ce domaine afin de parvenir à une égalité aussi complète que possible entre les domaines ecclésiastiques et non ecclésiastiques.

b/ Du temps court au temps long : un processus continu de rationalisation des outils de gestion et du dialogue social

Les documents mis à la disposition du comité font apparaître que certaines décisions prises pour la réorganisation de l'ICT ont pu, dans le passé, avoir des « effets indésirables », alimentant une crise sociale préexistante (RAE, p.5). Le RAE rédigé sous la direction du nouveau recteur et de son équipe, met particulièrement en avant l'adhésion du personnel au projet de l'établissement et à ses valeurs, ainsi que les progrès réalisés dans le domaine des RH. Rendre plus transparent le fonctionnement de l'établissement et les prises de décision politiques et budgétaires vise ainsi à assurer une gestion efficace, mais aussi à éviter la survenue d'autres conflits sociaux. Cette volonté s'appuie en premier lieu sur une démarche d'objectivation, par la mise en place de l'outil de suivi de la masse salariale Aurion depuis la rentrée 2016-2017, avec un accroissement progressif des données prises en compte (RAE, p.20), en vue d'optimiser la charge et d'identifier

⁴³ Chiffres cités : « 2020.05.07 Effectifs EC ICT », RE 2015, p.6 ; RHC, p.5 ; RAE, p.3, Données RH. Pour les EC, voir aussi supra : « Une recherche de haut niveau mieux structurée ».

⁴⁴ RAE, p.48. Le tableau « 2020.05.07 Effectifs / Synthèse » mentionne 12 créations de postes d'EC salariés entre 2015 et 2018.

⁴⁵ Inscriptions ICT 18-19 (08 19).

⁴⁶ 2020.05.07 Effectifs EC ICT.

⁴⁷ Enseignants engagés dans l'état ecclésiastique.

⁴⁸ Calcul établie à partir des tableaux, Effectifs ICT - année 2019/2020 et Inscriptions ICT 18-19 (08 19). Ce dernier tableau indique 509 étudiants ETP pour les formations ecclésiastiques et 1723 pour les formations d'Etat.

les marges de manœuvre disponibles pour faire face aux besoins imprévus. En cela, ce pilotage de la masse salariale est un vecteur important du dialogue pour l'acceptation des efforts demandés aux personnels. Enfin, l'établissement a fiabilisé le circuit des recettes (tarifs, participation aux inscriptions, baux de location, encaissements des loyers, suivi et relance des créances).

Un dialogue de gestion « régulier et fin » (RAE, p.18) permet, selon le RAE, d'associer les différentes entités à l'élaboration du budget et à la réflexion sur les effectifs, les tarifs, le seuil de rentabilité, les fiches de poste ou encore la pertinence d'un remplacement.

L'établissement a déployé toutes les strates de la gestion prévisionnelle des emplois. Il finance un plan de développement des compétences, avec un nombre croissant de bénéficiaires (RAE, p.21). Le personnel dans son ensemble est invité à deux assemblées générales par an. Il est par ailleurs représenté directement ou à travers des chargés de mission dans les différents conseils, tout en étant invité à participer activement aux commissions spécifiques, pédagogiques ou organisationnelles (RAE, p.13). Des revues du personnel enseignant ont été mises en place afin de faire le bilan des charges de travail (enseignement, recherche, administration) et d'identifier les possibilités de stabilisation progressive du corps enseignant grâce à l'important mouvement de recrutement déjà signalé. Enfin, l'ICT a mis en place un CSE conformément aux textes, censé devenir un « acteur majeur de la lutte contre les risques psycho-sociaux », risques précisément qui s'étaient traduits en tensions internes en 2018. L'institut est désormais confiant dans le fait que le dialogue social a « mis l'Institut sur une trajectoire positive » (RAE, p.5).

Tous les objectifs fixés n'ont cependant pas pu être atteints. La rédaction des fiches de postes, lancée en 2019 en vue d'un pilotage transparent a été fortement retardée par un problème d'absence de deux DRH successifs, ce qui illustre les fragilités persistantes. **Le comité invité l'ICT à mener rapidement ce processus à terme.**

La qualité comme outil du management présente des résultats encore limités. L'ICT a été déclaré conforme au référentiel « Conformité en formation professionnelle » (RAE, p. 15) sur la base des actions mises en place dans la démarche qualité (8 processus, désignation de pilotes des processus, existence d'une cartographie, d'une documentation, d'une rédaction des procédures, de modes opératoires et formulaires, de règles d'archivage, etc.). L'écueil fréquemment rencontré d'un fonctionnement auto-alimenté et déconnecté de la vie réelle de l'établissement ne semble pas avoir été évité à ce stade. Le SWOT du RAE (p.16) qui s'y rapporte, mentionne logiquement parmi les faiblesses une démarche contraignante, une organisation complexe, une absence de bénéfices constatée, la faible utilisation des outils de qualité, la non-pertinence des indicateurs de performance.

La lecture des divers documents fournis permet ainsi de constater les limites d'une telle formalisation un peu abstraite. **Le comité recommande à l'ICT de trouver une meilleure adéquation entre la démarche qualité et les réalités du terrain, en évitant un formalisme trop poussé. Il faut noter cependant, que cela n'a pas empêché l'ICT d'apporter, sur le fond, des réponses cohérentes aux objectifs poursuivis par une politique de qualité.**

c/ Information et communication : en voie de professionnalisation

La nouvelle structuration du système d'information était indispensable à la mise en application de toutes les décisions induites par le plan quinquennal (renouvellement du matériel, fiabilisation de l'infrastructure, système d'assistance, mise en place d'un espace numérique de travail pédagogique et de gestion). Elle couvre les dimensions stratégiques de façon globale et cohérente, tournée vers l'utilisateur final.

L'ICT a recruté en 2017 un directeur de la communication, ce qui a permis de développer une stratégie de communication, qui poursuit le double objectif de valoriser la marque de l'établissement, sa visibilité, à but de recrutement et collecte de fonds, ainsi que d'assurer la communication interne (mise en avant des collaborateurs et gestion des événements de convivialité). Le RAE n'est cependant pas très précis sur le déploiement des différents moyens de communication et d'échange.

d/ Un budget d'investissement immobilier important pour valoriser l'atout patrimonial

L'ICT possède un patrimoine immobilier historique classé remarquable, avec des restes d'un rempart gallo-romain et un espace muséographique à proximité, des vestiges de fonderie de canons du XVIII^{ème} siècle, une fresque du début du XX^{ème} siècle et un plafond peint du XVII^{ème} siècle, qui sont visitables lors des journées du patrimoine⁴⁹. Les investissements immobiliers très importants dans les trois sites qui composent le « Campus » de

⁴⁹ <https://www.ict-toulouse.fr/patrimoine/> (consultation 20/04/20).

L'ICT,⁵⁰ ont pour objectif d'offrir un cadre amélioré pour la formation, la recherche et les études, mais « concourir profondément à l'attractivité du site », en constituant un « élément différenciant fort ». Ce dernier, cependant, n'est pas supposé reposer exclusivement sur la nouvelle architecture du lieu, le gain d'espace ou l'équipement amélioré, mais sur sa potentialité, en tant que « lieu porteur de sens destiné à témoigner en pratique d'éléments essentiels de la conception chrétienne du monde », liés à la responsabilité sociale (l'ouverture à autrui, l'inclusion des étudiants vulnérables, l'éducation à la non-violence) et environnementale (campus vert) de l'institut⁵¹.

Le patrimoine exceptionnel de l'ICT est géré au niveau administratif par le service des moyens généraux créé en 2013. Cela a permis de procéder en 2014 aux diagnostics immobiliers des différents sites (19 bâtiments totalisant 21 307 m² sans les parkings couverts, représentant 2,38 m²/étudiant pour l'enseignement⁵²) et à la régularisation de certains dossiers administratifs en litige. De très importants investissements immobiliers ont depuis été effectués, avec en 2015, des travaux de mise en sécurité pour un peu moins d'1 M€, des travaux de rénovation place du Parlement pour 1,6 M€ avec un objectif d'augmentation de la capacité. Les travaux rue de la Fonderie ont démarré en 2019, pour un coût total de 7 M€ sur cinq ans. Ce programme va permettre de procéder à un presque doublement de la capacité du site, avec la mise en place d'espaces coopératifs, d'un équipement à la hauteur des attentes. Le premier axe du Plan stratégique 2020-2025 reflète l'importance stratégique de ces investissements : il définit l'objectif de faire du campus un lieu central de la RSE de l'ICT.

Ainsi, l'ICT a mis en place les éléments d'une bonne gestion financière. **Selon le comité, il est à souhaiter que l'établissement consolide la politique de gestion des ressources humaines (voir supra), afin de limiter les tensions qui ont participé à la survenue de deux crises qui ont secoué l'institut.**

La recherche et la formation

1/ Une recherche de qualité mieux structurée

L'unité de recherche (UR) Ceres (Culture, éthique, religion et société), fondée en 2015, provient de la fusion de trois laboratoires. L'unité est dirigée par un vice-recteur, assisté par un délégué scientifique et par un chargé de mission recherche. La gouvernance de l'unité est assurée par un conseil scientifique et un comité de coordination. L'assemblée générale des EC est un lieu d'échange et d'information. Un collège doctoral rassemble l'ensemble des directeurs de thèse, des doctorants et des post-doctorants et possède un conseil qui réunit les doyens des trois facultés ecclésiastiques et les différents directeurs de cycles doctoraux. L'unité de recherche dispose d'outils de suivi : un plan à 5 ans, un plan d'action, des indicateurs, un reporting financier, un suivi RH et une évaluation des EC, mise en place en 2019-2020⁵³. L'ICT a, par ailleurs, mis en place une CVthèque sur son site et a amélioré ses moyens de connexion numérique. L'UR dispose également d'outils de communication interne et externe (brochure annuelle Ceres, magazine ICTLab).

L'équipe est actuellement composée de 62 EC (21 professeurs des universités - PR et 41 maîtres de conférences - MCF), dont 39, c'est-à-dire près des deux tiers, affectés aux formations d'État (7 PR et 34 MCF), selon les chiffres fournis par l'ICT. Il en ressort toutefois que 16 des 21 professeurs exercent dans le domaine ecclésiastique⁵⁴. L'ICT compte 75 doctorants et 6 jeunes chercheurs en contrat post-doctoral (RAE, p.27). L'ICT est habilité à délivrer des doctorats canoniques : théologie, philosophie, droit canonique (RAE, p.3). La répartition des doctorats sur les trois « thèmes » transversaux de l'unité de recherche fait apparaître 18 doctorats (sur les 73 mentionnés par le RHC) dans les domaines les plus proches des recherches ecclésiastiques à proprement parler (Culture, Herméneutique et Transmission et surtout Histoire, Religion et Rationalité), les 55 autres étant inscrits dans le thème Éthique, Science et Santé.⁵⁵

Avec un nombre jugé important de doctorants et de thèses soutenues (22 thèses soutenues entre janvier 2012 et juin 2017), le Ceres profite, selon le récent rapport Hcéres sur l'unité de recherche (RE Ceres 2018), d'une « remarquable » masse critique⁵⁶, même si le nombre de 8 HDR obtenues ou préparées, jugé « significatif » par

⁵⁰ Le bâtiment principal, rue de la Fonderie, héberge de nombreux services centraux (Bibliothèque, Maison de la recherche, BAIP, restaurant, etc.), mais aussi la plupart des formations profanes. Les autres formations se déroulent Place du Parlement, et, pour l'Ifsec, rue des Fleurs.

⁵¹ PS, p.3 ; RAE, p.8-9, 11 etc. ; Plan Campus 2025.

⁵² Annexe du RAE, Patrimoine immobilier.

⁵³ Les données relatives à ces outils ne font pas partie des documents mis à la disposition de l'équipe d'évaluation.

⁵⁴ Chiffres transmis par l'ICT (annexe, 2020.05.07 Effectifs/Synthèse). Pour une analyse plus détaillée du corps enseignant et de son évolution, cf. infra : « Une politique volontariste de recrutement ».

⁵⁵ RHC, p. 10,13,15,18.

⁵⁶ RHC, p. 10. Annexe du RAE, Evaluation Recherche Hcéres.

ce rapport, peut paraître relativement modeste pour un laboratoire ambitionnant de renforcer les collaborations et conventions avec des universités publiques

Le temps de recherche accordé aux enseignants-chercheurs et financé par l'établissement a, quant à lui, quasiment triplé⁵⁷. En effet, selon le RHC (p.11), l'ICT a attribué depuis 2 ans, 40 % de temps de recherche aux EC.

Il suffit de rappeler les formulations du précédent rapport du Hcéres (RE 2015), signalant « une recherche encore en devenir », pénalisée par un nombre réduit d'EC, des équipes de recherche d'inégal dynamisme et de taille modeste, « voire sous-critique dans la plupart des cas » pour voir le chemin parcouru⁵⁸. Ce « repositionnement stratégique », « véritable révolution copernicienne » (RAE, p.26), a été mené tambour battant. Le RE Ceres 2018 qualifie (p.8) la recherche de « vaste et régulière dans tous les domaines scientifiques couverts » et souligne « la réussite pleine et entière » de plusieurs programmes de haut niveau (RE Ceres 2018, p.7), le fort potentiel de collaboration interdisciplinaire de l'équipe et l'attractivité pour des collaborations avec des entités extérieures (Oncopôle), cliniques ou sites de recherche. L'unité dispose de 5 chaires d'excellence, fait remarquable selon le RHC⁵⁹. Le RAE précise (p. 30) que « ces chaires ont pour but d'accompagner la recherche scientifique dans des domaines d'excellence de Ceres et d'accueillir des financements extérieurs public ou privés dans le cadre de partenariats ou de mécénats ». Ces chaires proposent des thématiques diverses, canoniques ou non, et disposent de financements divers, toutefois, le comité ne dispose pas de toutes les informations sur les financeurs de ces chaires.⁶⁰

Pour les prochaines années, les projets d'augmentation de la production de recherche et des moyens qui lui sont alloués sont crédibles, tout comme l'augmentation des contrats de collaboration et des fonds externes, conclut le RE Ceres 2018 (p.12).

Un domaine cependant, continue à se détacher plus fortement de l'ensemble, le champ philosophico-théologique qui a fait depuis longtemps la réputation nationale et internationale des recherches à l'ICT. Ainsi, le bilan scientifique est encore jugé « inégal » par le RE Ceres 2018, car il mêle des actions de toute première force à des programmes qui, « à ce stade, manquent parfois de contenu et de portée » (RE Ceres 2018, p. 6).

L'interdisciplinarité et la transversalité des projets, annoncées comme points forts, se concrétisent, selon le RE Ceres 2018, de manière inégale, lenteurs qui trahiraient sans doute la persistance d'anciennes territorialités d'équipes. Le RAE affirme au contraire que la phase de transition entre l'ancienne organisation, avec la coexistence de structures fonctionnant en silos, « est totalement terminée, (...) le changement culturel a bien eu lieu »⁶¹.

Le RE Ceres 2018, qui note également un « risque d'auto-référentialité », conseille de renforcer encore les liens avec les universités publiques, de nommer davantage de membres extérieurs et de publier davantage à l'extérieur⁶². D'autre part, le RE Ceres 2018 recommande une plus grande rigueur dans le « choix des faisceaux de convergence » et *in fine* une « réflexion plus poussée » sur l'identité scientifique, encore en construction, qu'il s'agit de « renforcer », sans se limiter à la référence à l'anthropologie chrétienne, tout en définissant mieux les perspectives scientifiques dans le domaine de l'éthique⁶³. Le rapport s'interroge si, à terme, il ne serait pas préférable de créer deux équipes, travaillant sur les domaines philosophico-théologique et éthique (RE Ceres 2018, p.5).

On touche là à une des limites du processus interdisciplinaire qui a permis de réunir les trois équipes de recherche. Il importe en effet de préserver une identification disciplinaire minimale, notamment pour favoriser la lisibilité des carrières des jeunes chercheurs.

⁵⁷ 614 000 € correspondant à 21 806 heures, soit 14,1 ETP en 2018/19.

⁵⁸ RE 2015, p.15.

⁵⁹ « On ne peut qu'admirer la richesse des chaires actuellement proposées », RHC, p.11.

⁶⁰ La Chaire UNESCO en Ethique, Science et Santé est portée par l'Université Fédérale de Toulouse. La chaire P. Fabre est financée par le groupe pharmaceutique du même nom (RAE, p. 19). La chaire Jean Rodhain en éthique et innovation sociale (RAE, p.27) est financée par la fondation du même nom, qui supporte 6 chaires de ce type dans des institutions catholiques en France (<https://www.fondationjeanrodhain.org/la-fondation/les-chaire>). La chaire internationale Francophonie et Migrations est « en lien avec la question de l'accueil des réfugiés et l'association Welcome de Toulouse » (RAE, p.64). La chaire Saint-Thomas d'Aquin et Philosophie du Christianisme est censée valoriser les spécialités de l'ICT (RAE, p. 27) et de « promouvoir l'enseignement supérieur et la recherche, principalement philosophique, sur la pensée du docteur commun de l'Eglise » (<https://www.ict-toulouse.fr/chaire/#chaire-thomas-d-aquin>).

⁶¹ RHC, p.17 et RAE, p.28.

⁶² RHC, p. 6 et 16.

⁶³ RHC, dans l'ordre des citations, p. 14, 16, 5, 12.

D'un point de vue organisationnel, le RE Ceres 2018 s'interroge sur la capacité de l'ICT de gérer les nombreux partenariats sur lesquels sont fondés les chaires et l'interaction de ce poids du privé avec les financements publics (RAE, p.11).

Le comité souligne combien l'unité de recherche Ceres constitue bel et bien un des points forts de l'établissement, « son meilleur ambassadeur auprès de ses tutelles, partenaires institutionnels et étudiants »⁶⁴.

L'ICT souligne « la profonde convergence » (RAE, p.27), dans ce domaine, entre les décideurs institutionnels – tutelles, conseils, gouvernance – et l'adhésion des EC.

Construit sur des fondements aussi solides, l'horizon paraît désormais suffisamment serein pour mettre en place les modifications utiles afin de perpétuer une situation très favorable. **Le comité recommande par conséquent à l'ICT de poursuivre les réflexions entreprises dès la réception du rapport Hcéres sur le groupe de recherche (RAE, p.27) en suivant, ou en les adaptant en fonction des analyses effectuées, les préconisations du rapport.**

2/ Une formation à la croisée des chemins

L'ICT n'a pas, pour ses formations non ecclésiastiques, la possibilité de diplômer les étudiants. Il doit donc soit obtenir un conventionnement avec une université publique, soit recourir à la mise en place d'un jury rectoral par le Recteur de l'Académie de Toulouse. A l'heure actuelle, 7 licences et 3 masters sont à jury rectoral (JR), les autres en convention, toutes avec l'Université de Toulouse 1 (UT1). Cette situation constitue une limite objective importante au développement des formations, aggravée en raison « d'un contexte universitaire toulousain « un peu compliqué »,⁶⁵ pour reprendre la formulation du RAE (p. 5).

a. L'offre de formation : un ensemble composite, héritage de l'histoire de l'institut

L'ICT est caractérisé par la coexistence de deux domaines, ecclésiastique et séculier. L'organigramme répartit la douzaine de facultés, instituts ou écoles qui dispensent les formations sur deux vice-rectorats, selon la nature de leurs diplômes principaux, d'État ou canoniques. De graves difficultés financières ont conduit l'ICT à partir de 2004 à proposer une offre de formations non ecclésiastiques, sanctionnées par des diplômes d'État.

On dénombre 16 formations initiales dont 9 licences : licence européenne de communication et d'information (Leci) (JR) ; Droit (avec deux parcours : cultures juridiques et sciences politiques) en convention avec UT1 ; Histoire (JR) ; Lettres modernes (JR) ; Langues étrangères appliquées (LEA) (JR) ; Médiation et gestion d'actions culturelles (MGEAC) (JR) ; Philosophie (JR) ; Psychologie (JR) ; Une licence 3 : Sciences de l'éducation (JR), Qualité, sécurité et environnement (QSE, en alternance) ; 1 licence professionnelle (LP) : Diététique (JR), ainsi que 5 masters : Psychologie clinique de la santé (JR) ; Métiers d'édition jeunesse (JR) ; métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (Meef) (JR), et sous convention avec UT1 : Qualité sécurité environnement (QSE), et Master 2 droit et gestion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Tous les masters sont proposés en alternance ou avec d'importantes périodes de stages. Toutes les licences comprennent également des périodes de stage.⁶⁶

Parmi les formations ecclésiastiques⁶⁷, qui ne relèvent pas du périmètre du Hcéres, l'ICT délivre des diplômes de baccalauréats (3), de licences (3) et de doctorats canoniques (3), mais également plusieurs diplômes et certificats d'établissement.

⁶⁴ RAE, p.27. Les tutelles : le Saint-Siège et les Evêques protecteurs.

⁶⁵ RAE, p.5. Voir aussi supra : *Une stratégie contrainte, de nouvelles orientations*.

⁶⁶ Les masters RSE et QSE sont en alternance. Les programmes de formation accessibles sur site de l'ICT indiquent pour le master Métiers du livre 8 semaines de stage en M1, 12 semaines en M2 ; pour Psychologie clinique, 300 et 500h. Les durées des périodes de stage sont variées : la licence QSE est en alternance ; les licences Psychologie, Histoire, LEA, Médiation comprennent 3 semaines de stage en L2 et 4 en L3 ; la licence de communication comprend 280h de stage en L1, 420 en L2, 530 en L3. 2 mois de stage pour Droit, pas de précision concernant la durée pour Lettres modernes.

⁶⁷ Les niveaux de ces diplômes sont reconnus par l'Etat suite à l'accord conclu en 2008 entre la France et le Vatican.

A côté de ces formations, l'ICT propose un grand nombre de formations courtes (77), un petit nombre de titres RNCP (Formateurs d'enseignants, de formateurs et de dirigeants) délivrés par le secrétariat général de l'Enseignement Catholique) ; 2 diplômes universitaires propres à l'ICT⁶⁸; 2 certificats propres à l'ICT⁶⁹.

Avec l'Institut catholique de Paris, et à la différence des établissements supérieurs catholiques d'Angers, Lille et Lyon, l'ICT se caractérise par l'importance du secteur canonique, en particulier dans le domaine de la recherche. En pourcentage d'étudiants toutefois, la part des formations d'État ne cesse d'augmenter, en passant de 43 % en 2013-2014, à 56.5 % en 2018-2019⁷⁰. Si l'on prend en compte les recettes (désignées sous le terme de « chiffres d'affaires ») des formations, 91,4 % relèvent des formations non ecclésiastiques, part qui est censée augmenter encore durant le prochain plan quinquennal⁷¹.

De manière générale, les effectifs évoluent de manière inégale selon les formations. Le nombre d'étudiants inscrits dans les formations en sciences ecclésiastiques a diminué d'un quart environ depuis 5 ans. Parmi les formations non ecclésiastiques l'augmentation forte des effectifs est due presque exclusivement à trois formations : psychologie, Meef, QSE/RSE, tandis que d'autres cursus ont des effectifs très faibles (lettres modernes, métiers du livre, philosophie). Globalement, l'établissement maintient son niveau d'effectifs.

Le projet de plan quinquennal formule des prévisions très prudentes concernant l'évolution des effectifs, supposés en légère augmentation, passant de 3 535 inscrits prévus dans le budget 2017-2018 à 3 696, « extrapolation » pour 2023-2024, soit une augmentation de 4,5 % sur 5 ans, augmentation portée par un nombre restreint de formations, dont 60 % pour les formations en Français langue étrangère (FLE) de l'Institut universitaire de langue et de culture française (IULCF)⁷², des augmentations modestes en psychologie et droit, ainsi qu'un triplement des effectifs du master Métiers des livres (passant de 7 à 21), pour éviter la fermeture de cette formation. En ce qui concerne les formations ecclésiastiques, le projet de plan quinquennal prévoit de manière optimiste la stabilité des effectifs, nonobstant la baisse régulière constatée ces dernières années. Les tarifs sont supposés augmenter régulièrement, mais raisonnablement, de 2,5 % par an.

Le tableau des formations montre un ensemble composite. On y découvre des formations développées à partir des spécificités de l'ICT. Il s'agit bien sûr d'abord des formations ecclésiastiques, fondement historique de l'ICT, mais aussi des formations basées sur la connaissance des religions (DU Droit et religions p.ex.). Le développement du droit et de la philosophie apparaît comme une extension cohérente de ce fondement. Depuis le dernier rapport Hcéres, un certain nombre de formations nouvelles correspondant au premier type, « en cohérence avec ses spécificités et le positionnement de l'ICT dans le monde universitaire et celui de l'enseignement catholique » ont été mises en place : des développements relatifs à la laïcité et à la connaissance des religions dans l'environnement social (trois DU/DIU) ; des formations en psychologie de la santé, droit de la santé, éthique de la santé « en cohérence avec ses valeurs puisées à l'humanisme chrétien » et enfin en RSE/QSE (RAE, p.33), dispensées par l'École supérieure pour la qualité, l'environnement, la sécurité et la santé en entreprise (ESQSE), présentée comme un espace éthique pluridisciplinaire de recherche et d'enseignement (RAE, p.10). Les formations destinées aux enseignants des écoles catholiques d'enseignement secondaire, futurs ou en exercice, traduisent selon le RAE (p. 3), la « mission ecclésiale » de l'ICT.

Pour d'autres formations, le rapport avec le fondement historique de l'ICT est moins apparent. Cela concerne en particulier certaines formations mises en place lors « de la grande expansion de l'institut », (RAE, p.5) : LEA, histoire, psychologie, lettres modernes, métiers du livre jeunesse. L'ensemble des formations d'État se trouve cependant unifié par une professionnalisation assez poussée, dès la licence (cf. infra). Construire une offre de formation exclusivement à partir de thématiques resserrées serait sans doute une perspective trop limitée et ne constitue pas du reste l'objectif du plan stratégique pour les années à venir. Ce dernier vise plutôt à renforcer la spécificité de l'établissement grâce aux différents outils transversaux (enseignements communs, professionnalisation dès la licence, pédagogie « innovante », suivi personnalisé des étudiants...). Le comité invite l'ICT à poursuivre ses efforts en vue de « conforter la qualité et les aspects différenciant [des] formations actuelles (PS, p.5) ».

⁶⁸ Dans le domaine de la santé, en partenariat avec l'association Route Nouvelle, le DU Réhabilitation psychosociale en psychiatrie ; dans le domaine juridique, en partenariat avec l'association Santéjuris, le DU Expertise judiciaire et évaluation du préjudice corporel. L'Isfec propose de son côté des DU Parcours adapté 1^{er} et second degré. Enfin, l'ICT propose par ailleurs deux DU dans le domaine canonique.

⁶⁹ Toutefois, le RAE mentionne ces certificats de « formation professionnelle » ou « à distance », sans préciser dans quel domaine, le site de l'ICT indique exclusivement des certificats liés à la culture religieuse ou à la musique sacrée.

⁷⁰ Ont été prises en compte ici les chiffres concernant les formations sanctionnées par un diplôme d'État et canoniques, à l'exception des formations « autres » (surtout FLE) du tableau : « Inscriptions ICT 18-19 (08 19) ».

⁷¹ 92.3 % en 2024. Pourcentages calculés de l'annexe RAE, Évolution générale des tarifs, p. 3 et de celle, Plan quinquennal 2020-24 : pour un total des chiffres d'affaires ICT de 8 907 157 € en 2018-19, les chiffres indiqués pour le domaine ecclésiastique représentent 768 007 €, en 2023-24 cela est censé correspondre à des totaux relatifs de 10 641 452 € et 823 276 €.

⁷² (95 sur 161). Étudiants par ailleurs non comptabilisés parmi les étudiants « ETP » dans l'annexe RAE, Inscriptions ICT 2018-19 (08 19). L'IULCF a été créé en 1996 au sein de l'ICT.

b. Une stratégie de formation en voie de réorientation

Plusieurs projets de formation n'ont pas été menés à terme. Il s'agit des licences et masters « Humanités », dont l'échec est mentionné par le RAE sans aucune précision quant aux objectifs visés et aux raisons de l'abandon, du master en informatique en convention avec l'UT1, projet stoppé en raison de l'opposition de l'Université Paul Sabatier, et de la licence de droit à Montpellier, projet de formation qui a dû s'arrêter en cours de route par manque de conventionnement avec UT1 et l'Université de Montpellier et de jury rectoral. Il faut noter que malgré la fragilité du cadre juridique, la licence a été ouverte pendant une année (L1), les étudiants étant inscrits à l'ICT et à UT1.

Toutefois, on est en droit de se poser la question de la cohérence de ces projets : ouvrir un master en informatique, sans disposer d'aucune licence dans le domaine mathématiques/informatique, sans lien avec la recherche et manque de cohérence qui explique sans doute que cette ouverture ait été refusée.

De même, pourquoi ouvrir une licence de droit à Montpellier ? Quelle était la stratégie derrière ce projet ? S'agissait-il d'ouvrir une antenne à Montpellier ? Cela aurait nécessairement posé un problème de moyens pour le réaliser (locaux, personnels, enseignants). Le projet ne semble plus d'actualité, le plan stratégique, en tous les cas, ne le mentionne pas. En ce qui concerne le projet de licence et de master « Humanités », le contenu du projet n'est pas expliqué. **Le comité s'interroge sur la pertinence de ces projets.**

La stratégie poursuivie durant le dernier contrat quadriennal n'a donc pas été sans contradictions. Toutefois, il faut bien noter que les contraintes auxquelles est soumis l'ICT sont objectivement multiples. Le PS a tiré des conclusions cohérentes d'une auto-évaluation approfondie pour tracer un cadre précis, à plusieurs niveaux : l'ICT reste certes ouvert à un partenariat dans le cadre du site toulousain, mais ne s'interdit plus aucune autre forme de partenariat, nationale ou internationale. L'ICT envisage aussi la diplomation de certaines de ses formations – non ecclésiastiques – par le Saint-Siège.

Par ailleurs, le cadre de développement que dessine le PS n'est pas prioritairement basé sur la cohérence thématique, mais sur des critères qualitatifs, relatifs aux moyens humains, aux compétences, aux débouchés, à la différenciation par rapport à des formations existantes et à la qualité⁷³. Il s'agit d'une perspective crédible, à condition que l'ICT s'entoure de conseils utiles. **Le comité invite par conséquent l'ICT à se doter des structures qu'il jugera adéquat pour bénéficier d'avis extérieurs éclairés, que ce soit sous forme d'un conseil d'orientation stratégique ou via une autre structure.**

L'innovation pédagogique est considérée par l'ICT, à juste titre et en parfaite cohérence avec son positionnement (voir supra), comme un élément différenciant possible des formations. « Pour cela l'ICT fera une place toute spéciale à l'innovation pédagogique »⁷⁴. Toutefois, malgré l'emploi fréquent du terme par le RAE, les expériences dans ce domaine semblent plutôt éparpillées, sauf à l'Ecole supérieure pour la qualité, l'environnement, la sécurité et la santé en entreprise (Esqese) de l'ICT⁷⁵. Par ailleurs le RAE, confondant moyens techniques et contenu pédagogique, affirme que « les réalisations majeures en ce domaine concernent en premier lieu l'usage des Tice et la mise en place d'une véritable université numérique » (RAE, p.40). On ne saurait donc parler, à l'heure actuelle d'une véritable politique d'innovation pédagogique. **Afin de réaliser les ambitions pédagogiques du plan stratégique, le comité recommande à l'ICT de définir des objectifs précis à atteindre, relatifs à l'apprenant, tel le renforcement de l'autonomie de l'étudiant dans l'apprentissage, une meilleure appropriation individuelle des contenus, des formes d'apprentissage plus actifs ou encore plus collectifs. Ces aspects, cités à titre d'exemples, semblent par ailleurs en parfaite adéquation avec les conceptions chrétiennes de l'homme développées dans le RAE et les différents documents mis à disposition du comité. C'est pourquoi, le comité invite l'ICT à approfondir sa réflexion dans ce domaine et à étudier le développement d'une pédagogie spécifique traduisant les objectifs prioritaires qui auront été définis.**

c. Le lien avec le monde professionnel, un atout à développer

L'ICT voit dans la professionnalisation des formations, mentionnée à de multiples reprises dans le RAE, une preuve montrant combien sa « conception de la personne humaine, toujours appelée à un développement intégral » (PS, p.5) s'accorde avec certaines évolutions sociales et politiques. Grâce à la forte augmentation du nombre des conventions de stage⁷⁶, toutes les formations comprennent des périodes de stages, certaines étant en alternance (cf. supra). Le RAE souligne d'autre part (p. 40) le rôle du projet professionnel personnel - PPP (près

⁷³ PS, orientations 2, 9, 12 et 13.

⁷⁴ PS, p.5, Orientation 9 : Viser l'accroissement qualitatif de nos formations et leurs éléments de différenciation.

⁷⁵ Annexe du RAE, Dispositifs d'apprentissage et innovation pédagogique.

⁷⁶ 700 conventions actuellement, soit une hausse de 50 %. RAE, p.55.

de 1 000 étudiants concernés), qui bénéficie d'enseignements spécifiques et de portfolios, sans que l'on puisse connaître son impact concret sur le devenir professionnel des étudiants.

Le développement de la formation continue et de la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui constituait un des objectifs du contrat quadriennal, a été freiné jusqu'ici par la difficulté d'inscrire au RNCP les diplômes nationaux préparés en jury rectoral (RAE, p.39 et 36). L'ICT signale que la coopération avec des organismes de formation a permis d'augmenter le nombre de demandes de VAE de 3 en 2014 à 16 en 2018, sans que l'on sache combien ont pu être réalisées (RAE, p.39).

L'offre de formation continue se limite pour l'instant à un nombre relativement faible de formations (des formations courtes, deux DU, des certifications et 3 titres RNCP). Pour développer cet aspect, le PS propose d'avancer parallèlement sur la déclinaison de l'ensemble des formations en blocs de compétences, le rapprochement avec les prescripteurs (entreprises, organismes financeurs) et la certification qualité⁷⁷. **Pour que ces démarches soient vraiment efficaces, le comité recommande de cibler certaines formations, en particulier celles dont on estime possible de découper le contenu en ensembles plus petits et transversaux (des blocs de compétences) afin de les proposer sous forme de formations courtes et éventuellement complémentaires.** La mise en place réelle d'une pédagogie par objectifs, fondée sur l'approche par compétences, semble encore un objectif relativement lointain si l'on considère l'exemple de la licence d'histoire⁷⁸. Il va de soi que les étudiants, de manière générale, doivent pouvoir « transférer dans le monde professionnel » (RAE p. 36) les compétences intellectuelles acquises par une formation de qualité. Toutefois, les éléments mentionnés par le document « Dispositifs d'apprentissage et innovation pédagogique » correspondent davantage à un ensemble, certes très cohérent, de connaissances qu'à un tableau de compétences qui pourrait servir de base pour la construction d'une formation continue.

Malgré l'importance maintes fois affirmée dans le RAE des liens avec les entreprises, les mentions concernant ces coopérations restent en général assez vagues. Il est question « des domaines clairement en phase avec les attentes des entreprises ; des conseils de perfectionnement qui « permettent de formaliser les retours des entreprises ainsi que d'identifier l'évolution de leurs besoins en compétences », le « contact permanent avec les organisations professionnelles et les entreprises » (RAE, p.38, 46, 55). **Le comité note qu'aucun exemple n'est donné qui permettrait de voir une traduction concrète de telles affirmations. De même, le comité recommande de mettre davantage en avant les retours positifs des entreprises, notamment sur les formations par alternance, mais aussi de mieux les exploiter. Une telle démarche contribuera à faire évoluer les formations par rapport aux attentes, aux besoins et aux exigences des employeurs.**

En conclusion du volet Formation, la dynamique indéniable de la politique de formation de l'ICT se heurte à un ensemble d'obstacles considérables. Le plan stratégique tire les conséquences d'une analyse approfondie de la situation et prévoit de réorienter la politique dans ce domaine, tout en corrigeant certaines erreurs constatées. Après une phase de prospective et d'expérimentation de partenariats et de formations nouvelles, est venu le temps de la rationalisation et de l'adaptation aux circonstances et compétences réelles de l'ICT. Si la professionnalisation des formations a accompli d'indéniables progrès, certains aspects, comme la formation continue et le développement d'une pédagogie traduisant les valeurs que l'institut souhaite porter, font partie à juste titre, des objectifs du plan stratégique.

3/ Le lien entre recherche et formation : une articulation facilitée par la politique de formation

Le plan stratégique définit (p.6) une série de conditions qui doivent être réunies pour créer une nouvelle formation, dont en particulier l'expertise, les moyens humains et l'adossement à la recherche, ce dernier élément étant également mis en avant par le RAE (p.48). Alors que l'adossement d'un master professionnel présente souvent une difficulté réelle, l'ICT tire dans ce domaine au moins en partie le bénéfice de sa politique de formation récente, qui a vu par exemple la création de plusieurs formations liées à des questions éthiques, donc en lien avec des orientations philosophiques fondamentales de l'établissement, mais aussi avec des domaines de recherche privilégiés. Sur la base d'un tel adossement, l'initiation à la recherche se décline classiquement en événements (séminaires, journées d'études) et surtout à travers des sujets de mémoires de master, lorsque ces derniers font partie de la formation.

⁷⁷ PS, p.5, 6 et 8.

⁷⁸ Annexe du RAE, Dispositifs d'apprentissage et innovation pédagogique, p.3.

4/ La documentation : des améliorations certaines, une politique à continuer

Le RE 2015 avait mentionné un « rattrapage nécessaire »⁷⁹ de la politique documentaire. Durant la période d'évaluation, l'ICT a procédé à une restructuration de son fonctionnement et de ses missions avec un pilotage des moyens humains et budgétaires, assuré par le conservateur. L'ICT a procédé au recrutement de 4,25 ETP (équivalent temps plein) dédiés à la bibliothèque universitaire « Aimé-Georges Martimort » (RAE, p.49). Le RE 2015 signalait un « budget très contraint » qui avait « peu évolué depuis 2009. L'ICT a depuis augmenté son budget d'acquisition d'ouvrages de 5 k€ qui atteint désormais 60 k€ (RAE, p.49). Les heures d'ouverture de la bibliothèque universitaire (BU) ont été étendues en dehors des plages horaires dédiées aux cours. L'établissement observe une croissance de la fréquentation de la BU (et des prêts), qui reste à confirmer, passant de 15 000 visites par an en moyenne entre 2011 et 2016 à près de 23 000 en 2018-2019⁸⁰. Par ailleurs, la BU est pleinement intégrée au plan « Campus ICT ». L'Institut souhaite augmenter la capacité et la qualité de l'accueil de tous les usagers. Cependant, le RAE ne fait que très peu mention de la participation des étudiants à la politique d'acquisition et d'amélioration des infrastructures, limitée à une « boîte à idées ».

Le fonds est doté d'environ 100 000 documents, essentiellement physiques, tandis que la politique d'acquisition d'ebooks est encore en réflexion (RAE, p.50). Entre 2016 et 2018, l'établissement a mis en place des « référents » afin de coordonner la politique d'accès et de développement du fonds. Ce rôle d'intermédiaires a été supprimé. La politique d'acquisition repose depuis sur la consultation directe des EC, tout en respectant un équilibre entre « sciences religieuses et sciences profanes ». Une lettre numérique mensuelle indique les nouvelles acquisitions et diffuse le programme des expositions. L'Institut adhère à un ensemble croissant de sources externes, telles que Sudoc, Gallica, Atla, IndexReligious et Isidore et envisage également d'adhérer à Cairn et à Istex. Ce processus a été nettement accéléré afin de répondre au défi de l'enseignement à distance, dû à la crise pandémique de Covid-19. Une formation à l'accès à la culture scientifique en ligne⁸¹ sera intégrée dès la rentrée 2020-2021 dans la formation documentaire. Le développement de la BU s'inscrit par ailleurs dans la démarche de valorisation des travaux de recherche menés au sein du Ceres. À cette fin, un portail « Hal » a été créé avec le concours du Centre national de la recherche scientifique (CNRS)⁸².

La BU entretient de bonnes relations partenariales avec d'autres institutions d'enseignement catholique. En revanche, l'ICT se heurte, dans ce domaine aussi, à des difficultés déjà évoquées et difficiles à résoudre de coopération avec les établissements d'enseignement supérieur publics du site toulousain, déjà soulignés en 2016 (RE 2015, p.17). Ainsi, seuls les étudiants en droit ont accès à la BU de l'UT1.

La politique documentaire de l'ICT, considérée comme point faible par le précédent rapport Hcéres, a connu une amélioration certaine, y compris dans la rationalisation de sa gestion et la politique d'emprunt. **Des progrès restent toutefois souhaitables dans la modernisation de la BU (ebooks, développement d'une offre pédagogique informationnelle) et dans l'implication des étudiants dans cette politique.**

⁷⁹ RE 2015, p.17, rappelé par le RAE, p.48.

⁸⁰ RAE, p.49 et annexe du RAE, Bibliothèque, p.1.

⁸¹ Entretien avec l'ICT, 13 mai 2020.

⁸² RAE, p.51 et entretien du 13 mai 2020.

La réussite des étudiants

1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Un dispositif de suivi durant les études bien conçu, mais une emprise moindre pour la poursuite des études et l'insertion professionnelle

« Prendre soin de tout étudiant et de tout l'étudiant » représente la première « orientation » du plan stratégique⁸³, basée sur des valeurs éthiques inspirées du christianisme et sur le principe d'inclusion. Cette conception de l'accueil constitue un marqueur distinctif de l'ICT pour développer son attractivité, à condition d'éviter toutefois, auprès d'une population étudiante en majorité déchristianisée, un prosélytisme trop présent, que pourrait induire la volonté affichée par le plan stratégique « d'honorer la dimension spirituelle de la personne humaine, en construisant une proposition concertée avec la pastorale étudiante de Toulouse »⁸⁴.

Le recrutement des étudiants correspond pour l'institut à un défi important. Développer l'attractivité auprès des lycéens de l'enseignement catholique, son terrain naturel, est logiquement un des objectifs du projet de la « politique de site » catholique, destiné à faciliter toutes les collaborations entre les diverses instances de l'enseignement catholique⁸⁵. L'ICT déploie un ensemble, somme toute classique, d'actions pour informer les lycéens (présentations dans les lycées, forums)⁸⁶.

Les procédures d'admission en licence et master se fondent sur les règles et procédures nationales (Parcoursup, Campus France)⁸⁷. Avec 12,57 % en 2018-2019, le taux de boursiers est cependant très nettement inférieur aux 37,5 % de boursiers sur critère sociaux de l'ensemble de l'enseignement supérieur et des 40 à 45 % dans les universités de l'ancienne région Midi-Pyrénées⁸⁸.

Le RAE ne renseigne pas sur l'origine des étudiants, ni sociale, ni géographique. La provenance géographique est une donnée très importante au niveau master, où le recrutement n'est plus essentiellement local (hors étudiants Campus France). Pour des raisons évidentes, il sera intéressant pour l'ICT de connaître précisément les motivations des étudiants dans le choix de l'ICT, en licence comme au niveau master. Le RAE ne renseigne pas sur les critères de sélection pour différentes catégories d'étudiants (niveau master, étudiants Campus France), ni s'il y a sur ce sujet une politique centrale. Les frais d'inscription se situent dans une fourchette moyenne de 3 000 à 6 500 € par année suivant les filières et hors facultés ecclésiastiques (RAE, p.3).

L'ICT a mis en place une politique d'aide financière significative en distribuant en 2018-2019 une somme totale de 161 449 € auprès de 158 étudiants, en provenance de presque deux tiers de dons. Ces bourses internes peuvent varier du simple au triple⁸⁹. D'autre part, l'ICT attribue environ un quart de ses logements étudiants sur critères sociaux⁹⁰, effort également important si l'on prend en compte le fait que le poste « hébergements » représente depuis 2015-2016, environ 250 k€/an⁹¹.

« Prendre soin de tout étudiant » : l'accueil des personnes en situation de handicap ou présentant des fragilités diverses est « une des missions essentielles » de l'ICT (RAE, p.52), qui a mis en place un plan d'accompagnement de l'étudiant handicapé (PAEH). Le nombre d'étudiants en situation de handicap a plus que doublé depuis 2015-2016 pour atteindre, en 2018-2019, 70 étudiants, évolution comparable à celle constatée dans les universités publiques.

Pour l'ICT, il s'agit en plus d'un enjeu à la fois philosophique et de développement. Il a mis en place un protocole très précis comprenant un ensemble d'actions adéquates (accompagnement, organisation des examens, etc.). L'institut se heurte à des difficultés relatives au suivi médical de ces étudiants, car il ne peut bénéficier que très partiellement des services de la Comue. Il faut toutefois souligner que le partage des services médicaux pose fréquemment problème, pour des raisons de coûts à la charge de l'ICT.

⁸³ RAE, p.51 ; PS, p.3.

⁸⁴ PS, p.3.

⁸⁵ PS, p.7.

⁸⁶ 617 lycéens et leurs familles renseignés. RAE, p.52.

⁸⁷ Procédures d'admission et d'évaluation.

⁸⁸ RAE, p. 3 et « Note Flash du Sies », (Mesri), Nr. 19, octobre 2019.

⁸⁹ Annexe du RAE, ICT Ressources propres 2017-2018, p.6 : Attribution bourses internes 2018/2019. Le RAE, p.8, cite une somme légèrement différente pour « 2018 » : 162 270 €. Le comité ne dispose pas d'informations sur les critères d'attribution.

⁹⁰ Document stratégique vie étudiante 2017 – 2020. 23 % correspondant à 20 logements. Le document ne précise pas comment est calibrée cette aide.

⁹¹ RAE, p.23 et annexe Budget ICT 2018 – 2019 – validé en CA.

Depuis la rentrée 2019, l'ICT propose des parcours de formation personnalisés (« oui si ») pour 4 licences afin de faciliter l'intégration et la mise à niveau des étudiants issus des lycées professionnels et technologiques.

Durant les études, les étudiants de la faculté des lettres et des sciences humaines bénéficient d'un suivi personnalisé par des enseignants référents (les directeurs des études). Ce suivi est logiquement plus développé en L1 : le document « aide à la réussite » cite l'exemple de la L1 Droit où 101 étudiants (sur 128 officiellement inscrits) ont été reçus toutes les 3 semaines de manière individuelle. Un tel suivi, s'il est réel et généralisé, constitue sans aucun doute un atout remarquable pour l'attractivité de l'institut. L'ICT a également mis en place le tutorat, valorisé pour l'étudiant accompagnant par l'attribution de points dans son PPP⁹². Afin de préparer l'insertion professionnelle, l'ICT a mis en place, puis généralisé le PPP, suivi en 2018-2019 par près de 1 000 étudiants, chiffre doublé durant la période de l'évaluation. Le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) est responsable des modules (par groupes de 30 étudiants maximum), qui accompagnent ce projet. Les étudiants disposent d'un portfolio électronique Mahara (RAE, p.26).

Durant les études, les étudiants peuvent s'initier à l'entrepreneuriat étudiant grâce à un projet « Créa », mis en place dans les facultés de droit et de lettres et qui consiste à faire travailler les étudiants sur une idée de création d'entreprise. Créa a permis une trentaine de projets de création d'entreprises par an (RAE, p.55-56). Si le RAE décrit le projet, il n'en dit rien sur son apport et le nombre d'entreprises réellement créées chaque année, ni des résultats du Concours régional des étudiants créateurs d'entreprises (Crece) avec la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Toulouse, pour lequel de nombreux établissements de l'Académie de Toulouse sont partenaires. Une des raisons réside sans doute dans le fait que l'ICT perd généralement le contact avec les étudiants sortants. **Le comité recommande de mettre en place des actions pour suivre le devenir des étudiants qui se lancent dans l'entrepreneuriat et les faire témoigner sur leur expérience. Une attention particulière pourrait être accordée au recensement des projets d'entreprises, réalisés voire primés. Une telle approche permettrait à l'ICT de renforcer l'accompagnement des étudiants dans la réussite de leur insertion professionnelle.**

L'ensemble de ces actions permet le « taux de réussite exceptionnel » selon l'ICT⁹³. Cela semble effectivement le cas, avec 69 % de réussite en L1 de droit, 73 % en L1 de psychologie et entre 75 et 90 % dans les autres L1. La L1 est habituellement l'année qui connaît le taux d'échec le plus élevé, entre autres en raison des abandons massifs, sans doute nettement plus rares à l'ICT, pour des raisons financières évidentes. Mais cela n'enlève rien au succès de l'ICT. En L2 et L3, sur la totalité des 39 promotions de L2 et L3 présentées dans le document « Aide à la réussite », le calcul donne un taux moyen de réussite de 95 %, ce qui est remarquable.

b/ Une insertion professionnelle présentée comme excellente, mais en l'absence de toute enquête

La poursuite d'études, en particulier depuis l'instauration de la sélection en master, et l'insertion professionnelle constituent forcément des enjeux majeurs pour une institution payante, dépendante de son attractivité.

Le petit nombre de masters proposés par l'ICT oblige la plupart des étudiants à changer d'établissement après la licence. Leur acceptation dans les formations choisies relève donc de la plus haute importance. Lors de la visioconférence du 13 mai, la direction de l'établissement a mis en avant un excellent taux de poursuite d'études dans les masters choisis par les étudiants, en particulier grâce aux nombreux stages dans toutes les disciplines dès la licence et l'accompagnement personnalisé par le BAIP. Néanmoins, le comité ne dispose d'aucun élément chiffré.

La seule étude accessible, intitulée curieusement « Enquête d'insertion professionnelle » porte non pas sur l'insertion professionnelle, ni les poursuites d'études réalisées par les étudiants, mais simplement sur les intentions de poursuite d'études après la licence dans trois facultés en 2017-2018. Les pourcentages recensés sont comparables à ceux relevés par les enquêtes nationales de ce type⁹⁴, sauf en droit et en psychologie où ils sont nettement supérieurs à l'ICT⁹⁵, sans doute parce que la poursuite y est facilitée, en psychologie par l'existence d'un master à l'ICT, en droit en raison de la qualité de coopération avec UT1. Ailleurs, les taux se rapprochent des taux dans le public, voire sont inférieurs. On peut s'étonner des taux d'intention de poursuite assez bas dans plusieurs disciplines (66,6 % en LEA, 50 % en lettres modernes).

⁹² RAE, p.55 et annexes Aide à la réussite et Inscriptions ICT 18 – 19 (08 19).

⁹³ RAE, p.54, et annexe Aide à la réussite.

⁹⁴ Annexe du RAE, Réf. 20 – Enquête d'insertion professionnelle ; Note d'information du Sies n°7 - Juin 2017 (Mesri).

⁹⁵ Droit (100 % à l'ICT vs 84,9 % pour l'enquête nationale) et psychologie (95 vs 71,8 %), dans la mesure toutefois où l'on peut comparer des taux envisagés (à l'ICT) aux taux constatés (études Mesri).

La direction de l'établissement a évoqué un taux d'insertion professionnelle très important à l'issue de la licence. Outre le fait que cela semble contradictoire par rapport à l'enquête citée, indiquant un pourcentage élevé (en moyenne 80 %) d'étudiants souhaitant poursuivre les études, la direction n'a pas fourni de chiffres à ce sujet, ni concernant l'insertion professionnelle après un master. Certes, le document stratégique vie étudiante mentionne un taux d'insertion professionnelle en licence à 3 ans de 85 %, mais sans autre précision (type, nature, niveau salarial, etc.)⁹⁶. Lors de la visioconférence, la direction de l'établissement a souligné les efforts méritoires et l'efficacité de l'aide apportée par le BAIP pour l'insertion professionnelle des étudiants. Or, si l'augmentation de l'attractivité est un des points focaux du PS, l'existence de chiffres précis et détaillés illustrant la réussite des étudiants en serait certainement un argument de poids.

Le document stratégique vie étudiante cible pour 2020 un nombre de 300 étudiants participant aux enquêtes d'insertion professionnelles (absentes à l'heure actuelle) et souhaite s'appuyer sur son réseau *Alumni* (le comité ne dispose pas d'informations précises concernant l'existence de ce réseau), dont l'utilité pour un établissement privé ne paraît guère faire de doutes⁹⁷.

Il faut noter par ailleurs, que selon l'enquête citée plus haut, 90 % des étudiants concernés « pensent privilégier le réseau personnel et professionnel pour s'insérer professionnellement »⁹⁸. En revanche, l'ICT n'utilise que depuis peu le réseau LinkedIn et ne forme pas pour l'instant ses étudiants à son usage alors que c'est devenu un outil incontournable pour se faire connaître auprès des recruteurs (à l'heure actuelle, certaines RH et cellules de recrutement peuvent passer jusqu'à 50 % de leur temps sur ce réseau).

Le comité recommande le renforcement, avec notamment le BAIP, et en s'appuyant sur un réseau *Alumni* à mettre en place, d'un suivi efficace et chiffré de la poursuite d'études et de l'insertion professionnelle des étudiants. Une meilleure connaissance du devenir réel des étudiants après leur départ de l'institut permettra de renforcer la communication en vue d'attirer davantage d'étudiants hors des régions Occitanie et Aquitaine (14 % en 2018) et de recruter des étudiants hors des lycées et facultés catholiques. D'autre part, la numérisation des services et des usages — dans la vie quotidienne comme en entreprise ou dans le service public — mériterait d'être intégrée plus densément dans la formation initiale et tout au long de la vie, quelles que soient les disciplines enseignées.

2/ La vie étudiante : approche structurée et dynamique, une implication croissante dans la vie de l'établissement

L'ICT accorde à la richesse et à la diversité de la vie étudiante une grande importance — des conditions de vie à l'environnement de travail, en passant par l'animation de la vie sociale de l'établissement. La politique de la vie étudiante est l'objet d'un pilotage récent (lancé en 2017), étayé par des objectifs, des actions et des indicateurs de réussite⁹⁹. Le service de la vie étudiante est supervisé par le vice-recteur chargé de la vie universitaire et géré par un chargé de mission assisté d'un adjoint¹⁰⁰. La stratégie couvre un champ large d'enjeux de la pédagogie à l'implication dans la vie de l'établissement : lutte contre l'échec ; satisfaction des étudiants ; accompagnement du cursus étudiant ; association des étudiants au conseil de la vie universitaire (CVU) ; inclusion et adaptation aux situations de handicap ; logement ; solidarité.

Enfin, la vie étudiante est au cœur d'un « partenariat graduel » entre l'ICT et la Comue UFTMiP, dont il était censé constituer la première phase, initiée en 2017, avec en particulier l'intégration, en tant que membre invité, de l'ICT dans la Direction internationale de l'Université fédérale. Les étudiants internationaux bénéficient de la « Toulbox », « outil à destination des étudiants & doctorants ainsi que des enseignants & chercheurs pour faciliter leur installation à Toulouse et sa région »¹⁰¹.

L'activisme étudiant est valorisé et encouragé. L'ICT compte deux associations « loi 1901 », le bureau des étudiants-bureau des sports (BDE-BDS) ainsi qu'Essaim, le journal publié par les étudiants. Huit clubs thématiques sont gérés par les étudiants et sont soutenus par l'établissement. L'ensemble de ce tissu associatif implique directement une centaine d'étudiants dans des missions de direction, de gestion et d'organisation (RAE, p.56).

⁹⁶ Document stratégique Vie étudiante 2017 – 2020, p.8.

⁹⁷ Il existe une Association des amis de l'ICT, dont la finalité, différente d'un réseau des anciens, est de « rassembler toutes les personnes ayant le désir de soutenir et de développer l'action de l'Institut Catholique », selon la page dédiée du site de l'ICT.

⁹⁸ Annexe du RAE, Enquête d'insertion professionnelle.

⁹⁹ Annexe du RAE, Document stratégique de la vie étudiante 2017/2020.

¹⁰⁰ RAE, p.56 et annexe La vie étudiante à l'ICT, p.2.

¹⁰¹ <https://toulbox.univ-toulouse.fr/>

En outre, l'établissement met à la disposition des associations et clubs une ligne budgétaire¹⁰² dédiée pour pourvoir aux besoins financiers. L'ensemble de cette politique traduit la volonté de l'établissement d'associer les étudiants au niveau opérationnel de la vie étudiante et sociale de l'établissement en les incitant à gérer ou créer des associations et des « clubs » thématiques.

L'implication dans la vie universitaire peut être reconnue par l'établissement¹⁰³, conformément aux exigences réglementaires, et valorisée de différentes manières (attribution de points de jury ; note majorée ; attribution de crédits ECTS, etc.).

Enfin, l'aménagement du campus en vue d'en faire « un lieu exemplaire de la responsabilité sociale et environnementale » (axe 1 du PS) comprend également des « espaces étudiants et espaces de vie », dont la configuration fera l'objet de commissions, associant personnels, enseignants et étudiants¹⁰⁴. Le RAE mentionne de manière un peu différente (p.57) un « Plan Campus 2019-2020 » dont la première tranche de travaux permettra de rassembler les différents locaux de la vie étudiante, actuellement dispersés sur le campus, dans une véritable « maison des étudiants ». Ce lieu sera sans aucun doute un bel atout, à condition de surmonter les obstacles pratiques inévitables liés à la diversité des emplois du temps et des contraintes pédagogiques.

Le comité invite l'ICT à poursuivre ses efforts dans le domaine de la vie étudiante, dont la qualité est de toute évidence un critère d'attractivité important.

3/ La participation des étudiants à la gouvernance limitée à certains domaines

Selon le RAE, les étudiants jouent un « rôle majeur » (p. 58) au CVU, instance d'information, de débat, d'orientation, de proposition pour tout ce qui concerne cette vie universitaire (santé, sport, accueil...), mais à l'exclusion « du domaine académique » – les décisions concernant l'évolution des formations, la stratégie. Le CVU réunit les représentants des étudiants, désignés par l'AG des délégués élus annuellement par chaque promotion, et les chargés de mission concernés par la vie universitaire.

La définition des rôles respectifs du chargé de mission vie étudiante et du Conseil de la vie universitaire (CVU) (accompagner, encadrer, donner la stratégie, veiller au respect des valeurs, valider, suivre, impulser, contribuer, former, assurer le lien et la qualité pour le premier ; favoriser la créativité, permettre l'échange pour le second)¹⁰⁵ traduit une structuration très hiérarchique de la vie étudiante. Le site de l'ICT précise de son côté que la vie étudiante « est principalement animée par le Service de la Vie étudiante. En complément, le CVU (...) permet à l'administration de prendre connaissance des demandes des étudiants ». Le rôle prétendument « majeur » joué par les étudiants ne semble ainsi pas constituer la réalité. Toutefois, seule une visite sur place aurait permis d'approfondir ce point.

Pour répondre à la suggestion du RE 2015 (« La représentation étudiante est timide et devrait être plus présente au sein de l'établissement »), les représentants des étudiants sont régulièrement invités, en fonction des sujets, à participer aux réunions du conseil d'établissement (sans droit de vote), bien que leur présence ne soit pas prévue par les statuts¹⁰⁶.

Les étudiants sont également associés, dans une logique de « co-construction », aux grands projets de l'établissement, en particulier en ce qui concerne les projets immobiliers, l'aménagement des espaces sociaux, le choix du matériel pour répondre au plus près des besoins des usagers de ces lieux. Enfin, les délégués et représentants étudiants sont associés à plusieurs instances de la gouvernance de l'établissement : commission sur l'année de césure, conseil scientifique, conseil de cycle universitaire propre à chaque faculté de l'ICT, commission d'attribution sociale et, le cas échéant, conseil de faculté¹⁰⁷.

En conclusion, l'association des étudiants à la gouvernance et aux projets de l'ICT a été renforcée depuis le précédent rapport Hcéres. **Le comité considère cependant que cet effort mérite d'être poursuivi et approfondi, en cohérence avec les éventuels souhaits et propositions des représentants des étudiants. Il invite**

¹⁰² Cette « ligne de crédit annuelle », non chiffrée (Annexe du RAE, Budget 2018-2019 détaille les grands postes, mais ne descend pas à ce niveau de précision), comprend un soutien aux associations, une redistribution « raisonnée » de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC), la mise à disposition de locaux dédiés et divers soutiens logistiques de projets (RAE, p.57).

¹⁰³ Décret n° 2017-962 du 10 mai 2017 relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle.

¹⁰⁴ Annexe du RAE, Plan Campus ICT 2025, p.2.

¹⁰⁵ Annexe du RAE, Vie étudiante, p.2.

¹⁰⁶ Entretien avec l'ICT du 13 mai 2020 ; RAE, p.58.

¹⁰⁷ Entretien avec l'ICT du 13 mai 2020.

l'établissement à associer davantage les étudiants – par exemple à travers des responsabilités qui pourraient leur être confiées – aux décisions politiques, en particulier dans les domaines qui les concernent le plus directement.

La valorisation et la culture scientifique

1/ Une valorisation des résultats de la recherche peu documentée

A une exception près, le RAE n'aborde la valorisation de la recherche que dans un cadre assez général. Le terme est simplement mentionné à plusieurs reprises dans le RAE (p.28 et 29), sans aucune précision sur le contenu de la valorisation, hormis l'aspect éditorial. Seul le développement consacré à l'École supérieure d'éthique des sciences et de la santé (ESESS) (RAE, p.10) contient une référence (peu précise) à une activité de valorisation à proprement parler, se rapportant à « une double démarche de valorisation et d'évaluation de l'impact et des enjeux sociétaux et éthiques des sciences et des techniques sur la culture contemporaine ».

Si le RAE ne distingue pas la valorisation de la diffusion des résultats scientifiques, il faut noter que le rapport Hcéres sur l'unité de recherche ne mentionne pas le terme. A propos de « l'appréciation sur la production, le rayonnement et l'attractivité », le RE Ceres 2018 se focalise (p.10) sur le fait que « l'unité Ceres se caractérise par une activité de publications scientifiques et académiques importante » (cf. le point suivant), mais sans aborder des activités de valorisation. Sur ces maigres bases, il n'est pas possible de porter un véritable jugement évaluatif sur les activités de valorisation réelles. Seule une visite sur place aurait permis de clarifier ce point.

2/ Mise en valeur du patrimoine et diffusion efficace des résultats de la recherche

Le RE Ceres 2018 souligne une diffusion efficace des résultats des recherches et une importante activité de publications scientifiques et académiques, favorisées par la récente création d'une maison d'édition universitaire qui bénéficie aussi de partenariats avec d'autres éditeurs, notamment avec le groupe Artège-Presses, aujourd'hui Elidia, DomuniPress, ainsi que Parole et Silence. Plusieurs collections existent à l'heure actuelle (Sciences Religieuses, Humanités, Droit Canonique, *Theopraxis*, *Studia Orientalia*, etc.). Jusqu'en juillet 2019, 55 volumes ont été publiés. La diffusion est également assurée par quatre revues financées par l'ICT, « au premier chef », le bulletin de littérature ecclésiastique, fondé en 1899. Recherches philosophiques internationales devient en 2020 une collection thématique, en coédition avec Hermann. Dans le domaine numérique, l'ICT a créé un portail Hal (revue Inter-Lignes, revue semestrielle interdisciplinaire de lettres, devenue une revue électronique) et utilise également sa plateforme pédagogique Moodle Adae.

Le RE Ceres 2018 note une très bonne activité de diffusion des résultats scientifiques au grand public grâce à des conférences publiques et une forte présence dans les médias¹⁰⁸.

L'ICT met également en valeur son patrimoine important (vestiges architecturaux, fonds de livres anciens) grâce à son espace muséographique, des expositions, des concerts et propose des formations dans le domaine de l'orgue et de la découverte du chant grégorien¹⁰⁹. Une photothèque a été mise en ligne en 2017¹¹⁰. Enfin, une dizaine d'EC sont des membres actifs de plusieurs sociétés savantes.

¹⁰⁸ Annexe du RAE, Evaluation Recherche HCÉRES, p. 9 ; RAE, p.59.

¹⁰⁹ <https://www.ict-toulouse.fr/vie-culturelle/>

¹¹⁰ <https://www.ict-toulouse.fr/livres-anciens/> (consultation 20/04/20)

Les politiques européenne et internationale

Un volontarisme indéniable qui porte ses fruits, une stratégie en voie de clarification

« Par ses relations internationales, l'ICT entend promouvoir tout ce qu'il est et porte » : comme pour nombre d'autres points de sa politique, l'établissement aime rappeler les valeurs chrétiennes qui constituent le fondement de sa stratégie (RAE, p.61). En effet, c'est « à partir de ce qui lui donne sens » qu'il entend développer l'ensemble des axes stratégiques, comme l'affirment les mots introductifs de son plan stratégique¹¹¹. Concernant la politique internationale, cet esprit pourrait se résumer par le lien entre l'ouverture vers la diversité de l'autre et du monde et l'ouverture aux fragilités de ce monde et d'autrui.

L'ICT peut s'appuyer sur deux réseaux internationaux d'universités catholiques, la Fédération des universités catholiques d'Europe et du Liban (Fuce) et la Fédération internationale des universités catholiques (Fiuc). Il s'agit là sans aucun doute d'un avantage spécifique, qui pourra se révéler fructueux dans l'avenir. Comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, l'ICT bénéficie du programme Erasmus+ et peut profiter des possibilités offertes aux membres de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF). Localement, l'ICT mentionne son intégration (sans préciser la base juridique de cette dernière) à la direction des relations internationales (DRI) de la Comue avec un statut de membre invité. Ses étudiants bénéficient des services du Crous, des services de la vie étudiante de l'UFTMiP et de la Toulbox¹¹² ; ils sont éligibles aux dispositifs de bourses de mobilité de la Région Occitanie.

D'un point de vue organisationnel, c'est le vice-recteur recherche, très actif à l'international, qui est également responsable des relations internationales. Il peut s'appuyer sur un service des relations internationales disposant d'un personnel administratif (1,5 ETP).

a/ Une stratégie ciblée, une politique d'alliances à construire

Le RE 2015 avait noté un pilotage encore hésitant, une absence de priorisation de zones géographiques et une mobilité encore faible¹¹³. Le RAE affirme (p.61) que l'ICT, en « s'appropriant les préconisations » du rapport Hcéres, s'est « donné pour objectif de mettre son ouverture à l'international au cœur de sa stratégie ».

Le plan stratégique définit trois priorités clairement identifiées, cohérentes avec l'orientation générale et réalisables dans le contexte de l'ICT, la mobilité étudiante et enseignante, des coopérations scientifiques autour de thèmes ciblés, la mise en place de partenariats forts.

Le RAE inscrit la politique internationale « dans une logique d'alliance » et de « dispositifs multilatéraux », mais définit une liste de « critères déterminés d'éligibilité », jugée peu réaliste par le comité, pour un projet de coopération. En plus de ces conditions, un projet de coopération doit être actif, consistant, incarné, collégialement validé et susceptible d'une véritable montée en puissance (RAE p. 61-62). Or, en 2019, l'ICT comptait 133 universités partenaires pour un total de 160 accords actifs (dont 97 Erasmus+). Le comité s'interroge sur la manière dont la petite équipe chargée de l'international peut veiller à l'application de toutes ces règles exigeantes face à un nombre aussi considérable d'accords (dont 63 bilatéraux).

Au contraire, le plan stratégique se focalise sur seulement 3 critères de sélectivité pour la construction d'alliances : l'existence de coopérations scientifiques sur des « sujets identifiés » (migrations, pauvreté, développement durable et intégral, construction de la paix), la double diplomation et la mobilité¹¹⁴. Il n'est pas certain que ces trois priorités puissent toutes s'intégrer dans les mêmes alliances à construire, mais elles constituent des axes clairs du développement futur. Il est d'autre part logique que l'ICT souhaite s'appuyer sur la richesse du réseau des universités catholiques.

La situation particulière de l'institut – le problème de diplomation – le conduit à définir comme un des axes prioritaires de sa stratégie la construction des partenariats « profonds, durables et réciproques », y compris avec des universités étrangères, tout en précisant que la diplomation ne doit être qu'un des aspects de la coopération¹¹⁵. Toutefois, le terme même de double diplomation n'est pas clair, puisqu'il permet d'un côté de multiples interprétations en ce qui concerne sa portée et son contenu. D'autre part, un projet de double

¹¹¹ PS, p.3.

¹¹² Outil de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées à destination des étudiants & doctorants ainsi que des enseignants & chercheurs pour faciliter leur installation à Toulouse et sa région.

¹¹³ RE 2015, p.23.

¹¹⁴ PS, p.5, orientation 8 : Entrer dans une stratégie de partenariats internationaux.

¹¹⁵ PS, p.5, orientation 10 : Construire des partenariats durables dans le cadre des politiques publique du site.

diplôme ne peut être envisagé que sur la base des diplômes du Saint-Siège, l'ICT, en tant qu'institut d'enseignement supérieur français privé, n'ayant pas la possibilité de diplômer. Pourtant, le RAE cite, parmi « de nombreux projets de double diplôme » annoncés comme finalisés, 4 partenariats, dont 2 concernant des formations non ecclésiastiques. Étrangement, ces projets sont cités en note de bas de page, sans donner le moindre détail, hormis le domaine concerné (RAE p. 64.). Enfin, ces projets cités ne semblent pas faire appel à des partenariats privilégiés. On peut en conclure qu'une véritable politique de double diplomation dans le cadre de coopérations prioritaires est encore à venir. Elle fait en tout cas partie des projets stratégiques, à en juger par les éléments exposés lors de la visioconférence du 13 mai. **Le comité invite l'ICT à approfondir sa réflexion sur sa politique de double diplomation en précisant les objectifs (degré d'intégration des formations co-diplomantes, principes pédagogiques, public visé, partenaires...).**

Quant au choix des zones géographiques privilégiées, dont l'absence avait été critiquée par le RE 2015 (p. 23), le RAE précise qu'il est inséparable d'autres facteurs, définissant, comme le fait le PS, un ciblage par objectifs. Faudrait-il en plus définir un ciblage géographique ? Du reste, malgré l'affirmation contraire, de ciblage géographique, il n'y en a pas dans le RAE. On y trouve plutôt une liste des pays avec lesquels des accords ont été conclus (5 pays européens, le Liban, 5 pays asiatiques, le Canada et les États-Unis, des accords signés ou prévus avec des universités de 7 pays d'Amérique du Sud et enfin de 3 pays en Afrique). **Le comité considère qu'il n'est ni réaliste ni utile de multiplier les objectifs et invite l'ICT à orienter sa politique internationale selon un petit nombre de priorités - dont le ciblage géographique ne semble pas le plus utile dans son cas - sur la base de la stratégie définie par son PS.**

Cette indétermination se retrouve dans le choix des compétences linguistiques que l'ICT veut privilégier dans la mobilité internationale (RAE p. 61) : l'espace francophone, l'anglophonie et le multilinguisme. **Le comité invite l'ICT à poursuivre la focalisation, entamée dans son plan stratégique, sur un petit nombre de priorités, en privilégiant l'aspect qualitatif et en se basant sur la faisabilité des projets.**

b/ Une mobilité bien engagée

Le plan stratégique vise à « encourager » une mobilité « déjà bien engagée » et la « conforter » par une excellence de l'accompagnement » au départ et à l'accueil. Cela exige un engagement durable et fort du corps enseignant pour l'accueil (prise en compte d'exigences particulières) et le départ (suivi pédagogique durant les périodes d'études à l'étranger). Or, en dépit d'une certaine réserve exprimée par le RAE (p. 63), relative à la sensibilité à l'international encore « inégalement partagée » dans les formations, la mobilité semble désormais effectivement « bien engagée » (PS 4) – en tout cas, on note une certaine progression¹¹⁶ - avec 33 étudiants effectuant en 2018-2019 un séjour dans une université étrangère, dont 79 % dans le cadre d'Erasmus, et 67 étudiants ayant réalisé cette année un stage dans un pays étranger dans le cadre de leur formation. 35 étudiants étrangers ont effectué la même année un séjour d'études à l'ICT dans le cadre des partenariats, dont 46 % dans le cadre d'accords bilatéraux, en particulier les États-Unis¹¹⁷.

Le comité note les progrès que l'établissement affirme avoir réalisés dans le domaine de la mobilité internationale et l'invite à poursuivre ses efforts.

Concernant la politique linguistique, l'établissement a réalisé 791 sessions de FLE, pour 382 étudiants inscrits¹¹⁸. D'autre part, en vue de son internationalisation, l'établissement a mis en place des cours enseignés en anglais. Il existe en particulier un projet d'internationalisation de la faculté libre de droit dont il serait intéressant de connaître les objectifs précis et la manière dont l'internationalisation se traduit concrètement. L'ICT signale aussi la promotion du multilinguisme par la mise en place, et la certification de plusieurs langues qui ont favorisé la mobilité (RAE, p.63-65).

Pour accentuer ses dispositifs, l'ICT est candidat à l'obtention du nouveau label « Bienvenue en France », et prévoit la mise en place du *buddy system* (accueil des internationaux assuré par des étudiants). Il existe aussi un projet de partenariat pour augmenter son parc d'hébergements.

Le comité considère que l'établissement, porté par un volontarisme certain, a obtenu des résultats non négligeables et a défini, dans son plan stratégique, un nombre réaliste d'axes de priorité, relatifs à la mobilité, aux diplômes et à certains thèmes de recherche. Sur cette base, l'établissement devrait pouvoir avancer vers la mise en place envisagée d'un petit nombre de véritables alliances.

¹¹⁶ En 2013-14, selon le RAE, p. 65, la mobilité étudiante entrante et sortante était de moins de 50 étudiants, elle est de plus de 100 en 2018-19. Toutefois, le total de 100 étudiants ne correspond pas aux chiffres indiqués dans l'annexe RAE 2020_05_06-Chiffres international, cités ici. D'autre part, les diverses données chiffrées, relatives à la mobilité, indiquées dans le RAE concernent des données non comparables, ce qui exclut de calculer un pourcentage de progression sur plusieurs années.

¹¹⁷ Selon les chiffres de « 2020_05_06-Chiffres international » pour l'année 2018-19.

¹¹⁸ « 2020_05_06-Chiffres international ». Formations organisées par l'IULCF de l'ICT. En bénéficient gratuitement les étudiants internationaux entrants. Le RAE ne précise pas la nature du public restant.

Conclusion

En raison de la situation sanitaire, le présent rapport Hcéres a été établi sur la base exclusive des documents écrits mis à la disposition des évaluateurs. Hormis une visio-conférence avec l'équipe de direction, composée du recteur, des deux vice-recteurs et du secrétaire général, les évaluateurs n'ont pu échanger ni avec des personnels de l'établissement, ni avec des étudiants. Il faut souligner que cette absence rend particulièrement difficile une évaluation objective de l'établissement en ce qui concerne l'adhésion des personnels à la politique menée et la place des étudiants dans la vie de l'établissement ainsi que la rédaction de recommandations plus étayées.

L'ICT, se distingue de la majorité des autres établissements catholiques français d'enseignement supérieur par l'importance de son domaine ecclésiastique de formation et de recherche. Appuyé sur des forces scientifiques qui jouissent d'une forte notoriété nationale et internationale, l'établissement a mis en place une politique de recherche crédible et porteuse d'avenir. L'ICT a en outre développé depuis 15 ans une offre de formations sanctionnées par des diplômes d'État, ensemble désormais majoritaire. L'institut a défini une stratégie de formation basée sur une identité spécifique mariant préoccupations du monde contemporain et valeurs catholiques. Une politique de recrutement volontaire d'EC a permis de renforcer l'unité de l'ensemble. Les plans stratégiques successifs montrent une assez grande cohérence et continuité de la politique suivie, tout en traduisant les adaptations utiles. Les équipes de gouvernance ont fait preuve d'un dynamisme indéniable pour affronter les difficultés objectives rencontrées.

L'équipe actuelle, très soudée, fait preuve d'une forte volonté pour assurer définitivement un partage, par l'ensemble des personnels et des étudiants, non seulement des valeurs, mais aussi des objectifs stratégiques. L'organigramme, qui n'a pas été mis en cause par la dernière crise, fait cohabiter une structuration claire basée sur plusieurs centres de décision (rectorat, deux vice-rectorats, secrétariat général) et une multitude de facultés, instituts et autres organismes associés, fruits de l'histoire de l'établissement. Les finances, malgré de très importants projets d'investissements immobiliers, sont désormais assainies, même si les fragilités caractéristiques de ce type d'établissements persistent. La politique de coopération universitaire s'est heurtée à des obstacles objectivement difficiles à surmonter, raison pour laquelle l'établissement envisage une double stratégie cohérente d'élargissement territorial des coopérations avec les universités publiques d'un côté et une politique de coopération renforcée avec l'enseignement catholique en particulier au niveau régional (le projet d'une politique de site catholique du grand Sud) et international. Toutefois, à moyen terme, en ce qui concerne la diplomation, l'intégration dans une coopération locale apporterait la plus grande garantie de stabilité.

Les points forts

- Un plan stratégique cohérent, basé sur une identité spécifique, résultat d'une auto-évaluation approfondie.
- Un centre de recherche restructuré, doté d'une forte notoriété nationale et internationale.
- L'existence d'un secteur de sciences ecclésiastiques fort qui utilise les instruments de pensée et de recherche de l'enseignement supérieur.
- Un patrimoine immobilier et culturel remarquable, important facteur d'attractivité, mis en valeur par une stratégie à long terme.
- Une gouvernance dynamique et soudée.
- Une démarche volontaire et des outils adéquats pour assurer une bonne gestion.
- Les valeurs éthiques, l'accompagnement des étudiants et le cadre de travail offert.

Les points faibles

- Une politique de site qui s'est heurtée à des obstacles difficiles à surmonter notamment le développement de partenariats régionaux, ce qui constitue un frein non négligeable au développement de l'institut.
- Des tensions internes sur la période écoulée qui ont perturbé l'établissement.
- Un déséquilibre de qualité persistant entre les formations ecclésiastiques et « profanes », en dépit d'importants progrès accomplis.
- Une connaissance insuffisante du devenir des étudiants (poursuite d'études et insertion professionnelle).

Les recommandations

- Persévérer dans la recherche de coopérations, tout en précisant davantage la stratégie en fonction des objectifs (diplomation, développement international, formation continue, etc.).
- Poursuivre et approfondir la politique internationale que l'établissement présente lui-même comme faisant partie de son héritage.
- Renforcer le fonctionnement des structures de conseil stratégique interne et externe.
- Continuer à œuvrer pour renforcer l'adhésion de l'ensemble des personnels à l'identité et à la stratégie de l'établissement.
- Continuer, dans la mesure des possibilités financières, à renforcer les équipes permanentes dans le domaine des formations d'État.
- Poursuivre l'effort d'association des étudiants à la gouvernance de l'ICT par une institutionnalisation renforcée, dans la mesure où cela traduit les souhaits et les attentes du corps étudiant.
- Continuer à consolider la qualité de vie au travail pour diminuer les risques de nouvelles tensions sociales.
- S'appuyer davantage sur les réseaux d'anciens étudiants (*Alumni*) pour la promotion de l'institut et pour soutenir les efforts d'insertion professionnelle.
- Poursuivre les efforts de communication au niveau des outils digitaux en mettant davantage en avant les atouts de l'établissement.

Liste des sigles

A

AEC	Assemblée générale des enseignants-chercheurs du Ceres
AG	Assemblée générale
AUF	Agence universitaire de la francophonie

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE-BDS	Bureau des étudiants-bureau des sports
BSCQ	Bilan synthétique du contrat quadriennal 2016-2020
BU	Bibliothèque universitaire

C

CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Conseil d'établissement
Ceres	Culture, éthique, religion et société (unité de recherche de l'ICT)
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COS	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plan État-région
CQ	Contrat quadriennal 2016-2020
Crece	Concours régional des étudiants créateurs d'entreprises
CSE	Comité social et économique
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus
CVU	Conseil de la vie universitaire

D

DU/DIU	Diplôme universitaire/ Diplôme interuniversitaire
--------	---

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer Scale</i>
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ESESS	École supérieure d'éthique des sciences et de la santé
Esqesse	École supérieure pour la qualité, l'environnement, la sécurité et la santé en entreprise
ETP	Équivalent temps plein

F

FIUC	Fédération internationale des universités catholiques
FLE	Français langue étrangère
FUCE	Fédération des universités catholiques européennes

H

Hal	Hyper articles en ligne (portail Hal)
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

ICT	Institut catholique de Toulouse
Isfec	Institut supérieur de formation de l'enseignement catholique
IULCF	Institut universitaire de langue et de culture française de l'Institut catholique de Toulouse

J

JR Jury rectoral

L

LEA Langues étrangères appliquées
Leci Licence communication et information

M

MCF Maître de conférences
Meef Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (master)
Mesri Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation
MGEAC Médiation et gestion d'actions culturelles

P

PAEH Plan d'accompagnement de l'étudiant handicapé
PPP Projet personnel et professionnel
PR Professeur des universités
PS Plan stratégique 2020 – 2025 de l'ICT

Q

QSE Qualité, sécurité et environnement (licence et master)
QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'auto-évaluation de l'ICT
RE Ceres 2018 Rapport d'évaluation de l'unité de recherche Ceres (2018, Hcéres)
RE 2015 Rapport d'évaluation de l'Institut catholique de Toulouse (2015, Hcéres)
RH Ressources humaines
RNCP Répertoire national de la certification professionnelle
RSE Responsabilité sociétale des entreprises (master)

S

SWOT *Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats*

U

UFTMiP Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UR Unité de recherche
UT1 Université Toulouse I-Capitole

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations du recteur

Toulouse, le 23/11/2020

Le Recteur

N/ Réf. : CD/GA/20_21_0024

Monsieur Michel ROBERT
Directeur du Département
d'évaluation des établissements

Objet : Observations du Recteur sur le rapport d'évaluation de l'établissement

Monsieur le Directeur,

L'ensemble de l'équipe de direction, les personnels administratifs et enseignants se joignent à moi pour remercier le comité d'expert du rapport d'évaluation d'établissement effectué dans les conditions difficiles imposées par la crise sanitaire. Comme les rapporteurs, nous regrettons tous que la visite de l'établissement n'ait pas pu se tenir normalement. Plus de quarante personnes s'étaient préparées à cette visite et auraient apporté compléments, éclairages et peut-être surtout le témoignage de leur implication et de leur engagement au service du projet de l'ICT.

Le rapport souligne la très belle trajectoire de l'établissement durant les cinq années de la période évaluée. Elle s'est traduite concrètement par des progrès notables relevés par le comité dans bien des domaines dont la recherche (« une réorganisation réussie de la recherche, un des points forts de l'établissement », « une remarquable masse critique »), les finances (« désormais assainies »), la gouvernance (« plus transparente et semble rencontrer l'adhésion des personnels », « dynamique et soudée »), les relations internationales (« un volontarisme indéniable qui porte ses fruits »).

Nous remercions les rapporteurs d'avoir souvent noté combien notre autoévaluation rejoignait leurs propres constatations et que nous avons anticipé dans notre plan stratégique bien des mesures correctives que le comité préconise. Nous sommes ainsi confortés dans notre stratégie et sommes spécialement reconnaissants de voir écrit comme premier point fort : « Un plan stratégique cohérent, basé sur une identité spécifique, résultat d'une auto-évaluation approfondie ».

Depuis la rédaction de notre rapport d'autoévaluation et sa remise en septembre 2019, plus d'une année s'est déjà écoulée. Nous sommes donc heureux de constater que nous avons pu anticiper un certain nombre de préconisations. C'est pourquoi la communication du plan stratégique et sa déclinaison en actions opérationnelles accompagnées d'objectifs annuels clairs sont déjà en cours.

Cette démarche est d'ailleurs le fruit de l'investissement conséquent de l'Etablissement dans le développement de sa politique qualité. Durant la période, les processus qualité ont été définis, permettant à la fois une plus grande cohérence et lisibilité d'action entre les différents acteurs ainsi qu'une rationalisation

croissante des processus opérationnels. Sur ces deux dernières années, et pour le prochain plan stratégique, l'effort portera davantage encore sur la gouvernance qualité. Si les premiers fruits sont d'ores et déjà tant la qualité de l'auto évaluation que la cohérence du plan stratégique soulignées par le Comité, la traduction rigoureuse de ce plan en feuille de route annuelle partagée avec l'ensemble du personnel est désormais à l'œuvre. Nous retenons enfin les invitations et suggestions du Comité sur la manière dont un Conseil d'orientation stratégique renouvelé pourrait apporter son concours.

Comme le rapport le note très justement, nous agissons dans un environnement parfois difficile et qui contraint ou limite notre stratégie dans bien des aspects, spécialement dans le déploiement de nos projets de formation. Nous tenons cependant à souligner que cet environnement est aussi fait de multiples collaborations et relations extrêmement positives tant avec les universités publiques et l'Université fédérale, que les établissements et instances de l'enseignement catholique. Le rapport nous encourage dans notre désir d'élargir encore le champ de ces coopérations mais effectivement dans une stratégie cohérente évitant le simple opportunisme.

Conscient donc de cet environnement difficile dans lequel l'ICT construit son offre de formation, le rapport nous invite à « poursuivre nos efforts en vue de conforter la qualité et les aspects différenciant des formations actuelles ». En particulier, il souligne la nécessité d'une véritable politique d'innovation pédagogique, nous recommandant de « définir des objectifs précis à atteindre » spécialement dans l'autonomie de l'étudiant dans l'apprentissage, des formes d'apprentissages plus actifs. Nous mettons ces précieux avis au premier rang de nos préoccupations dès l'année universitaire 2020-2021, en inscrivant comme action stratégique prioritaire la formation des enseignants à l'innovation pédagogique et la mise en place d'un cadre précis pour soutenir et favoriser les projets innovants.

Notre plan stratégique prend en compte, dès cette année universitaire 2020/2021, un reproche récurrent dans le rapport concernant la « connaissance insuffisante du devenir des étudiants (poursuite d'études et insertion professionnelle) ». Concrètement, les éléments de suivis ne manquent pas. Ils nous permettent de vérifier l'excellence de nos formations et la qualité des poursuites d'études ou des insertions professionnelles. Mais nous devons en effet systématiser, harmoniser, exploiter et diffuser ces données.

Nous savons par ailleurs qu'il faut poursuivre notre effort déjà considérable de recrutement d'enseignants-chercheurs pour consolider la qualité de nos formations d'Etat. Nous sommes en effet résolus à continuer d'accroître le ratio d'Enseignants-Chercheurs dans nos filières les plus sollicitées. Ce dernier élément d'amélioration est spécialement souligné par le rapport d'évaluation des champs de formation recommandant « d'augmenter la part des enseignants-chercheurs au sein des équipes pédagogiques et la visibilité de la recherche ».

Ce même rapport signale toutefois plusieurs points forts essentiels tels que sont le « suivi personnalisé des étudiants », la « attractivité de certaines formations », la « volonté d'associer des intervenants professionnels nombreux dans les formations » et une « recherche efficiente de lieux d'insertion professionnelle ». Il reste que quelques-unes de nos formations restent fragiles.

Le souci permanent de la direction d'améliorer la qualité de vie au travail est souligné par le comité comme un point essentiel d'attention, validant notre triple approche en ces termes : « l'établissement, conscient que les choses ne sont jamais acquises, indique vouloir inscrire sa démarche en profondeur et dans le long terme en s'appuyant sur trois dimensions : le champ réglementaire et institutionnel (procédures, fiches de poste) ; le champ symbolique (le sentiment d'appartenance à la communauté autour de la participation aux projets et à l'organisation de journées de personnels) ; le soutien par la formation des personnels pour faire face aux difficultés nées du travail ». Le prochain plan stratégique s'engage à des actions opérationnelles concrètes dans ces trois domaines, dont la mise en place d'un outil d'enquête annuelle de satisfaction du personnel.

Le rapport nous invite en outre à accentuer quelques aspects concernant spécialement la participation des étudiants à la gouvernance de la maison, ainsi que la remise en route, dans une perspective clarifiée, d'un conseil d'orientation stratégique. Nous prenons bien note de la recommandation de « renforcer le fonctionnement des structures de conseil stratégique interne et externe » et des avis utiles et souvent détaillés que le rapport nous prodigue à ce propos.

Plusieurs remarques du rapport sur une clarification de la structure sont évidemment à prendre en compte et pour une part celle-ci est déjà engagée. Par exemple, il faut reconnaître que le terme de « pôle » a été employé sans toujours une rigueur suffisante, sans que cela corresponde à des gouvernances et structures très claires, au point d'être juste une manière de parler commode mais peu rigoureuse et ambiguë.

Les préconisations concernant la communication de l'établissement ont à vrai dire été déjà bien anticipées depuis une année. La période de crise sanitaire nous encourage d'ailleurs à accélérer très fortement le déploiement de l'ICT sur les réseaux sociaux et les moyens numériques de communication. Sans doute devons-nous à nos étudiants une meilleure formation à ces outils mais aussi une utilisation plus systématique dans notre communication interne, proposant aussi des outils fluides de retour d'expérience et d'enquêtes de satisfaction.

Le rapport d'évaluation du Hcéres, mais finalement aussi l'ensemble de la démarche d'autoévaluation qui l'a précédé, sont ainsi un précieux soutien pour notre action, et un éclairage certain pour guider l'Institut catholique de Toulouse dans la réalisation de son prochain plan stratégique que se désigne par ce titre : « le Sens de la Formation ».



Christian Delarbre
Recteur de l'Institut Catholique de
Toulouse

Organisation de l'évaluation

Le comité était présidé par **M. Wolfgang Sabler**, maître de conférences honoraire (langues et littératures germaniques et scandinaves) et ancien vice-président de l'Université Picardie Jules Verne.

Ont participé à cette évaluation

- **François Dufour**, directeur général des services (DGS) à l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg.
- **M. Denis Fricker**, professeur des universités (théologie catholique) à l'université de Strasbourg et doyen de la faculté de théologie catholique de cet établissement.
- **M. Michel Germond**, étudiant en master (droit) à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et secrétaire général des *Alumni* de l'Institut catholique de Rennes.
- **Mme Isabelle Lombaert-Valot**, présidente de Terravenia SAS, Viroflay, structure de conseils en transition écologique dans le bâtiment.
- **M. Patrick Valdrini**, professeur émérite (droit), ancien recteur de l'Institut catholique de Paris et professeur de droit canonique à l'université pontificale du Latran et à l'université de Naples Frédéric II.

Monsieur Dany Vandromme, conseiller scientifique, et Madame Viviane Renault, 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 coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
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)