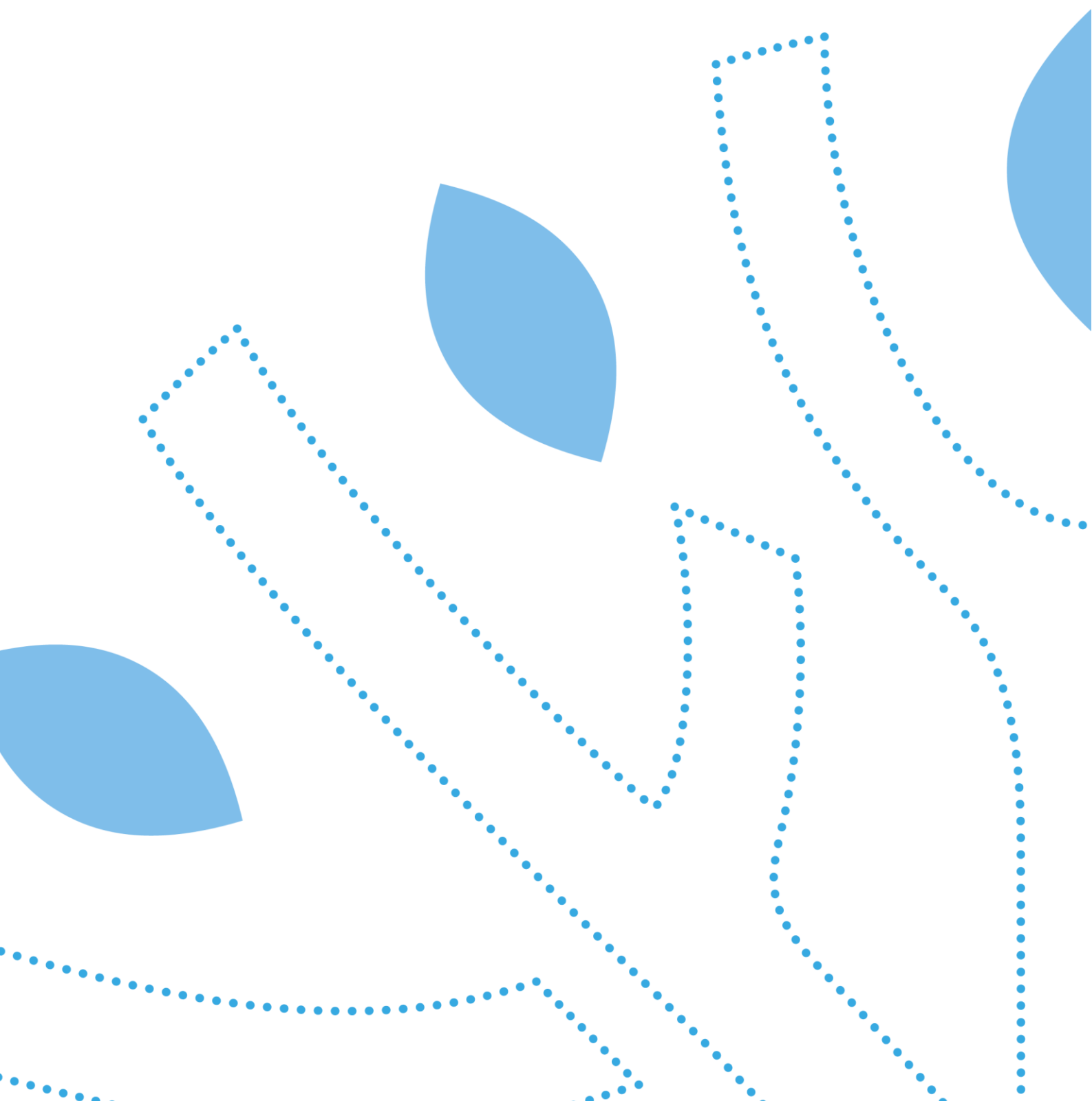


Rapport d'évaluation

Établissement d'enseignement supérieur
privé d'intérêt général

Institut Catholique de Toulouse

Campagne d'évaluation 2025-2026



Au nom du comité d'experts **Monsieur François Gauer**, professeur des Universités, Université de Strasbourg, directeur de l'INSPÉ de Strasbourg.

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- **Madame Mme Sandrine Connan**, ancienne secrétaire générale de l'académie de Reims ;
- **Madame Mathilde Guerlesquin**, vice-présidente Étudiante, Université de Rennes ;
- **Monsieur Olivier Riaudel**, doyen de la faculté de théologie et d'étude des religions à l'Université catholique de Louvain, professeur de théologie fondamentale ;

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

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

Message clés de l'évaluation

L'Institut Catholique de Toulouse (ICT) est un établissement d'enseignement supérieur reconnu par le Saint-Siège, et accrédité comme tel pour délivrer des diplômes canoniques. Les diplômes ecclésiastiques constituent l'identité fondatrice de l'ICT (depuis 1877) et les diplômes nationaux de licences et de masters aujourd'hui préparés au sein de l'ICT ne sont apparus qu'au début des années 2000, se développant principalement entre 2003 et 2015. L'ICT a alors obtenu la qualification d'établissement d'Enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG). L'ICT est donc un institut à la fois établi de longue date dans le paysage local, avec une identité très forte, et dont l'expérience est assez récente dans le domaine de la mise en œuvre de diplômes nationaux et des missions qu'il partage avec les autres établissements universitaires français. Enracinées dans l'humanisme chrétien, les valeurs auxquelles il se réfère de longue date contribuent à créer une adhésion forte de ses différentes catégories de personnels, et notamment des enseignants, à son projet d'établissement. La qualité et l'engagement de ses équipes sont un atout indéniable, qui lui a permis de se développer et de diversifier son offre de formation au cours des deux dernières décennies. Les étudiants sont bien accompagnés à l'ICT, même si leur représentation au sein des instances décisionnaires fait encore défaut. En revanche, au cours de la période écoulée, l'absence d'une formalisation suffisante des orientations stratégiques en objectifs opérationnels, et de la définition d'indicateurs permettant d'en suivre le déploiement, a constitué à la fois une fragilité et un risque. Le développement de l'ICT et la taille aujourd'hui atteinte nécessitent en effet le déploiement d'une stratégie clairement traduite en objectifs opérationnels afin de mettre en cohérence les actions individuelles et collectives déployées au sein des composantes avec la politique générale de l'établissement. Le manque de formalisation de ses objectifs se traduit aussi bien par un manque de cadrage de son offre de formation que par un accompagnement insuffisant de l'évolution des pratiques pédagogiques. La politique partenariale conduite par l'ICT dans son environnement est quant à elle faiblement développée. Les conventions de partenariats avec les universités du site sont ainsi en nombre réduit, ce qui conduit l'institut à recourir à un jury rectoral pour délivrer la majorité des diplômes nationaux proposés dans son offre de formation. Cette situation a notamment pour conséquence de limiter les possibilités de l'ICT à développer davantage l'adossement de ses formations à la recherche au moyen de collaborations avec les acteurs universitaires du site. Enfin, l'institut a connu, avant la période de référence, mais aussi durant celle-ci, des épisodes de fortes tensions internes, consécutifs à des crises de gouvernance et financières. Ces épisodes successifs doivent inciter l'ICT à repenser son organisation interne, en identifiant très clairement les niveaux de subsidiarité au sein de celle-ci, et en consolidant le rôle de ses instances de validation, ainsi que leurs procédures. En parallèle, un renforcement des outils de pilotage est aujourd'hui absolument nécessaire : ceux-ci demeurent en effet peu ou pas développés et n'ont pas permis en particulier à l'ICT de prévoir et d'éviter les difficultés financières rencontrées durant la période de référence. Pour relever ces défis, l'ICT peut toutefois compter à la fois sur l'engagement de ses équipes et le constat globalement partagé de la nécessité de réformes en profondeur.

Forces principales	Faiblesses appelant une vigilance particulière
- Une identité différenciante dont les orientations sont traduites au sein d'une offre de formation au projet pédagogique clair et cohérent. - Un sentiment d'appartenance très développé et des équipes très investies. - Une politique engagée en matière de vie étudiante. - Des activités de recherche dont la restructuration est à présent consolidée.	- Des crises successives qui posent la question du modèle de gouvernance. - Une absence de stratégie définie et déclinée en objectifs opérationnels notamment dans le domaine de la recherche. - Une politique partenariale académique insuffisamment développée. - Une absence de processus formalisés aux différents niveaux de la vie institutionnelle. - Une situation financière non sécurisée et qui souffre de l'absence d'outils et de procédure de pilotage performants.
Recommandations	
- Affirmer, formaliser et mettre en œuvre la stratégie de l'établissement au travers d'objectifs opérationnels pluriannuels, et définir les indicateurs qui permettront d'en suivre la réalisation - Réviser la composition des instances de gouvernance de l'établissement et assurer une représentation des étudiants dans ses organes décisionnaires et délibératifs - Développer une politique partenariale avec des établissements de l'enseignement supérieur public, notamment pour développer encore davantage les liens entre recherche et formation. - Sécuriser la situation financière et doter les services des procédures nécessaires pour pouvoir produire une réelle comptabilité analytique. - Mettre en place une politique structurée en matière de démarche qualité et d'amélioration continue.	

Conclusions du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)

Le comité estime que l'ICT propose une offre de formation cohérente, animée par une équipe pédagogique dévouée et compétente, investie dans l'accompagnement des étudiants. Le comité, dans son rapport, encourage l'institut à aller plus loin dans la formalisation de ses objectifs et de ses ambitions, mais considère cependant que celui-ci satisfait tout à fait aux attendus de la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig).

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : 1877.
- **Nombre d'étudiants** : 3 187.
- **Répartition des effectifs étudiants** :

– Licence (diplôme école grade 1)	– 31%
– Master (diplôme école grade 2)	– 16%
– Pourcentage d'étudiants étrangers	– 1.98%
– Pourcentage de boursiers du Crous	– 27%
– Pourcentages d'étudiants inscrits dans des formations d'État	– 65 %
– Pourcentages d'étudiants inscrits dans des formations ecclésiastiques	– 28%

- **Taux d'insertion** : 74%.
- **Frais d'inscription** : 95 € de frais d'inscription et de 3 091 € à 6 889 € pour la scolarité en fonction du quotient familial.
- **Ressources humaines pour l'année** : 906 enseignants, dont 776 enseignants non permanents, 68 enseignants permanents, et 62 enseignants-chercheurs (EC), soit 50 maîtres de conférences et 12 professeurs.
- 64 personnels non enseignant.
- **Budget en** : 13,5 M €.
- **Patrimoine immobilier** : 21 307 m². L'ICT occupe deux sites patrimoniaux majeurs bâtis sur le rempart gallo-romain : l'ancien couvent des Clarisses, rue de la Fonderie, et la maison Seilhan, Place du Parlement.
- **Production scientifique** : : Un laboratoire, le Céres, qui rassemble à l'heure actuelle **78 enseignants-chercheurs titulaires et 74 chercheurs associés ou temporaires** regroupés autour de **4 thématiques de recherche** (nommées TR dans les documents) :
- **La TR1, « Culture, Herméneutique et Transmission »**, qui développe, depuis 2018, ses travaux autour du thème de recherche intitulé « Les voies du sacré et du divin ». Ces travaux sont menés en collaboration avec une chaire « Francophonies et Migrations ».
- **La TR2, « Christianisme, héritages et présence »**, qui rassemble des chercheurs en théologie, philosophie et droit canonique, et est articulée avec deux Chaires d'enseignement et de recherche issues de la Faculté de Philosophie : la chaire « Thomas d'Aquin » et la chaire « Philosophie du Christianisme ».

- **La TR3, « Éthique, Humanité et Vulnérabilités »**, qui développe ses activités en synergie avec la Chaire Jean Rodhain et la chaire « Vulnérabilités et Mutations du Droit ».
- **La TR4, « Enseignement, Professionnalisation et Innovation »**, qui développe ses travaux en lien avec les trois ISFEC de Toulouse, Bordeaux et Montpellier et les acteurs de l'Enseignement catholique.
- **Écoles doctorales** : Le collège doctoral, partie intégrante de l'UR CÉRES, réunit les trois doctorats canoniques de l'ICT (*Droit canonique, Philosophie et Théologie*). En tant que tel, il n'a pas de compétences dans les domaines pédagogiques (suivi des doctorants, choix des sujets, etc.), qui relèvent des Facultés. Les doctorants sont rattachés à une TR après leur habilitation au doctorat (première année) et en fonction du rattachement de leur directeur de thèse.
- **L'école a obtenu la qualification d'Eespig par arrêté du 18/04/2016.**

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en janvier 2021)

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

Recommandations	Suivi
Persévérer dans la recherche de coopérations, tout en précisant davantage la stratégie en fonction des objectifs (diplomation, développement international, formation continue, etc.).	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre et approfondir la politique internationale que l'établissement présente lui-même comme faisant partie de son héritage.	Partiellement suivie d'effet
Renforcer le fonctionnement des structures de conseil stratégique interne et externe.	Partiellement suivie d'effet
Continuer à œuvrer pour renforcer l'adhésion de l'ensemble des personnels à l'identité et à la stratégie de l'établissement.	Partiellement suivie d'effet
Continuer, dans la mesure des possibilités financières, à renforcer les équipes permanentes dans le domaine des formations d'État.	Suivie d'effet
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.	Non suivie d'effet
Continuer à consolider la qualité de vie au travail pour diminuer les risques de nouvelles tensions sociales.	Partiellement suivie d'effet
S'appuyer davantage sur les réseaux d'anciens étudiants (<i>Alumni</i>) pour la promotion de l'institut et pour soutenir les efforts d'insertion professionnelle.	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre les efforts de communication au niveau des outils digitaux en mettant davantage en avant les atouts de l'établissement	Partiellement suivie d'effet

Les recommandations formulées par le précédent comité d'évaluation du Hcéres, qui auraient permis une évolution structurelle de l'ICT à la fois dans sa gouvernance, dans l'élaboration de sa

stratégie et dans la mise en place des outils de pilotage sont très partiellement suivies d'effets, ce que le comité actuel regrette vivement.

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Le rapport d'autoévaluation transmis au comité d'experts est un document qui respecte les points attendus par le référentiel du Hcéres. Pour chaque grande partie, il présente une analyse SWOT qui démontre que la nature même de l'autoévaluation a bien été appréhendée par l'ICT. Les annexes sont nombreuses et très bien référencées, ce qui mérite d'être souligné. La lecture du document et de ses annexes est aisée et efficace. Sur le fond, ce travail assez complet demeure cependant très descriptif, et l'évolution des activités au cours de la période de référence n'est pas analysée avec le recul attendu. Les données présentées ne servent pas non plus à une réflexion sur la stratégie générale de l'ICT. Au-delà de leur présence, la qualité et la précision des documents fournis dans les annexes sont très inégales, ce qui est regrettable, en particulier sur un sujet aussi essentiel que le budget.

La visite sur site s'est déroulée dans d'excellentes conditions. Elle a été préparée avec soin par l'établissement, ce qui a permis de répondre aux attentes du comité, qui exprime donc ses plus vifs remerciements à l'équipe de direction et à tous les services, personnels ou partenaires qui ont participé aux entretiens. Dans une atmosphère très constructive, ces entretiens ont permis aux experts de parvenir à une analyse partagée.

Avis développé sur l'établissement

Une offre de formation de qualité, qui nécessite d'être soutenue par une politique d'établissement clairement définie

1. Une offre de formation alignée avec les valeurs de l'ICT et soutenue par des équipes investies, mais dont la politique et la stratégie restent à définir

L'Institut catholique de Toulouse (ICT) est structuré en cinq facultés et cinq écoles ou instituts internes¹. Il déploie une offre de formation conduisant à des diplômes d'État comprenant onze parcours de licence, répartis au sein de cinq mentions, dont quatre relèvent d'une gestion par jury rectoral et une d'un dispositif conventionné avec l'Université Toulouse Capitole, ainsi que six parcours de master, rattachés à trois mentions, dont deux sont placées sous jury rectoral et une sous convention, également avec l'Université Toulouse Capitole². Au titre de l'année universitaire 2024-2025, les formations d'État regroupent 2 065 étudiants inscrits, représentant 65 % de l'effectif total de l'établissement, qui s'élève à 3 187 étudiants.

L'ICT propose également des formations initiales ecclésiastiques conduisant à des diplômes délivrés par le Saint-Siège. Cette offre comprend quatre baccalauréats canoniques (niveau licence), trois licences canoniques (niveau master) et trois doctorats. Pour l'année universitaire 2024-2025, ces formations ecclésiastiques rassemblent 917 étudiants, soit 28 % de l'effectif total de l'établissement. L'ICT propose également des diplômes ou dispositifs propres, qui concernent 205 étudiants et qui ne sont pas détaillés dans le rapport d'autoévaluation³.

L'analyse de la répartition des effectifs par type de formation met en évidence une évolution structurelle de l'offre de formation de l'ICT, étroitement liée à la baisse tendancielle de l'attractivité des formations canoniques. Historiquement centrales dans le projet de l'établissement, ces formations ont connu un recul de leurs effectifs, entraînant une diminution corrélative des ressources issues des droits d'inscription. Dans ce contexte, le développement des diplômes d'État, principalement entre 2003 et 2013⁴, est apparu comme un levier de compensation financière, permettant de maintenir l'équilibre économique d'un modèle largement fondé sur les recettes de scolarité. Ces diplômes sont ainsi devenus majoritaires dans les effectifs, une évolution que l'établissement inscrit par ailleurs dans une trajectoire institutionnelle présentée comme cohérente avec son projet historique. L'ICT souligne en effet que l'élargissement de son offre de formation vise à favoriser le décloisonnement des savoirs, des disciplines et des approches épistémologiques. Ce

¹ Faculté libre de droit, Faculté de droit canonique, Faculté libre de lettres et sciences humaines, Faculté de théologie, Faculté de philosophie, École supérieure pour la qualité, l'environnement et la sécurité en entreprise (ESQESE), Institut des arts et musiques sacrés (IAMS), Institut des études religieuses et pastorales (IERP), Institut supérieur de formation de l'enseignement catholique (ISFEC), Institut universitaire de langue et de culture française (IULCF).

² Annexe 50 du rapport d'autoévaluation.

³ Annexe 13 du rapport d'autoévaluation

⁴ Rapport d'autoévaluation page 10.

décloisonnement est présenté comme un principe structurant de son projet éducatif, en vertu d'une approche holistique qui est considérée par l'ICT comme un « fondement essentiel de la conception chrétienne de la personne humaine et de son développement »⁵. L'ICT affirme ainsi, à travers la diversité de ses parcours, sa volonté de proposer une « formation intégrale de l'apprenant »⁶.

On peut regretter que cet objectif, réaffirmé à plusieurs reprises dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement, ne soit pas clairement défini, faute d'une description explicite des modalités opérationnelles au moyen desquelles il est décliné dans la conception et la mise en œuvre de l'offre de formation. Il ne renvoie par ailleurs à aucun document de cadrage institutionnel ne permettant ni d'en préciser la traduction concrète, ni d'en assurer le pilotage et l'évaluation. Cependant, **le comité a constaté que cette notion de développement intégral de l'apprenant suscitait un fort investissement de la part des équipes pédagogiques, qui se traduit par une attention portée par tous à l'étudiant et à son parcours de réussite.** La prise en compte du développement intégral de l'apprenant repose ainsi principalement sur des valeurs communes portées par les enseignants et les équipes administratives, davantage que sur des dispositifs formalisés à l'échelle institutionnelle. Cette situation constitue à la fois un point fort et un point de fragilité pour l'ICT. Les équipes pédagogiques adhèrent à des valeurs communes, relevant de l'humanisme chrétien, et contribuent activement à la consolidation de l'identité de l'établissement. Elles se distinguent par un fort niveau d'implication, des interactions concrètes entre les membres des équipes pédagogiques, ainsi que par leur capacité d'initiative, notamment en matière de développement de l'interdisciplinarité. La cohérence d'ensemble qui en découle est un point fort différenciant, car les synergies que les enseignants créent entre leurs enseignements respectifs sont une source de plus-value pour l'ensemble de la formation dispensée qui justifie pleinement que l'on puisse parler d'une formation de qualité. **Toutefois, cette dynamique, bien que très positive, relève davantage d'initiatives portées au sein des composantes, ou entre elles, que de la mise en œuvre d'une stratégie globale explicitement définie et pilotée à l'échelle de l'institut, qui demeure à structurer.**

Le pilotage de cette offre de formation constitue un enjeu majeur pour l'ICT dans un contexte marqué par un équilibre budgétaire fragile (sur lequel le rapport reviendra en détail plus loin). Le rapport d'autoévaluation fait à plusieurs reprises état de la volonté de l'établissement d'opérer un tournant dans le développement stratégique de son offre de formation, en évoquant des objectifs de rationalisation, ainsi que la mise en place d'une démarche présentée comme plus structurée et réfléchie⁷. Une procédure nouvelle a ainsi été mise en place afin d'instruire et d'accompagner la création de nouvelles formations⁸. Cette procédure a pour ambition de formaliser les étapes obligatoires à suivre afin de créer une nouvelle formation diplômante ou certifiante à l'ICT et d'aider les enseignants dans leur travail de prospective. Cette démarche de formalisation constitue un point positif à souligner. En revanche, la procédure ne s'applique pas aux évolutions et adaptations de

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Rapport d'autoévaluation, page 10 et page 36.

⁸ Annexe 51 du Rapport d'autoévaluation.

l'offre existante et n'aborde pas explicitement la question de l'alignement des projets de nouvelles formations avec la stratégie de l'établissement. Il apparaît ainsi que l'élaboration de la prochaine offre de formation relève principalement de processus de concertation intra et inter-facultaires menés par les porteurs des projets et les enseignants, davantage que d'un pilotage structuré et formalisé à l'échelle de l'établissement⁹. Si la concertation entre les acteurs de terrain est bien évidemment louable et même indispensable, il est tout aussi nécessaire de garantir que celle-ci s'inscrive au mieux dans la stratégie de l'établissement, et requiert donc un pilotage et un arbitrage plus centralisé. **Le comité recommande à l'ICT d'établir de manière prioritaire un document de cadrage précisant sa stratégie institutionnelle en ce qui concerne l'évolution de son offre de formation. Ce document devrait également définir une méthodologie claire permettant aux composantes de s'en saisir et de structurer leur travail, tant au sein d'un ensemble disciplinaire qu'en interdisciplinarité, afin de garantir une cohérence et un pilotage de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement.**

2. Un engagement des équipes pédagogiques à soutenir, par une politique structurée et un accompagnement ciblé

L'arrêté de 2018 portant sur la licence a incité les établissements d'enseignement supérieur à intégrer concrètement l'approche par compétences dans leurs formations. Dès 2019, l'ICT a ainsi proposé des formations destinées aux équipes pédagogiques afin de les familiariser avec cette démarche. Toutefois, le comité n'a pas été en mesure de constater les résultats ou l'impact de ce processus sur la conception et le suivi des parcours de formation. Certes, les équipes pédagogiques ont été invitées à s'approprier les fiches du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et à les traduire en blocs de compétences. Toutefois, cette démarche, qu'il convient d'encourager, n'a pas été reçue de manière homogène. Certaines équipes y perçoivent une remise en question de la maîtrise traditionnelle des savoirs, rôle historiquement attribué à l'université, tandis que d'autres en saisissent pleinement les enjeux, notamment dans l'évolution de la pédagogie universitaire visant à placer l'apprenant et son projet professionnel au centre des parcours de formation¹⁰.

Plus généralement, le rapport d'autoévaluation ne fournit aucun élément permettant d'analyser les orientations de l'ICT en matière d'alignement pédagogique, c'est-à-dire ce qui relève de la mise en cohérence progressive entre les pratiques pédagogiques, les objectifs des enseignements, et les modalités d'évaluation des étudiants. Dans ce domaine, comme dans d'autres déjà évoqués, l'établissement peut s'appuyer sur le niveau d'investissement de ses équipes pédagogiques. Cet engagement constitue un atout, mais il nécessite un accompagnement structuré pour soutenir un changement de paradigme que l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche expérimente depuis une dizaine d'années.

⁹ Rapport d'autoévaluation page 9.

¹⁰ Visite sur site.

Le comité recommande à l'ICT de soutenir le développement des pratiques pédagogiques, en renforçant la dimension formative de l'évaluation, en favorisant la formation des enseignants et en encourageant l'adhésion à une démarche d'amélioration continue. Cette dynamique devrait s'inscrire dans une stratégie ambitieuse, notamment en matière de promotion de l'alignement pédagogique, et être accompagnée de procédures concrètes permettant aux enseignants de traduire cette ambition en actions directement applicables à partir de leurs expériences de terrain. Si la politique liée aux pratiques pédagogiques doit être définie et portée par la direction, son appropriation et son développement relèvent ensuite des équipes.

3. Une politique d'amélioration continue des formations à définir et à formaliser

Au cours de la période de référence, l'ICT a mis en place de nouveaux services, dont un service « qualité et conformité » chargé notamment de centraliser un ensemble d'indicateurs destinés au pilotage des formations. Toutefois cette démarche en est encore à ses débuts¹¹ et, si les résultats des enquêtes sont utilisés dans le cadre des conseils de perfectionnement, le comité n'a pu mesurer ni s'ils servent effectivement à la mise en œuvre de mesures d'amélioration continue, ni, le cas échéant, comment ces actions correctives sont conduites. Les enquêtes de satisfaction réalisées auprès des étudiants le sont selon des « formats et des outils variés »¹² (Moodle, Sphinx, etc.), mais il n'existe ni cadrage, ni politique d'établissement structurée concernant l'évaluation des formations par les apprenants. Les actions mises en place se réduisent donc pour l'essentiel à des enquêtes de « satisfaction » et l'ICT ne dispose pas de procédure normée, combinant une auto-évaluation des objectifs des formations et des enseignements par les équipes pédagogiques, et une évaluation par les étudiants, conçue de manière à permettre une analyse fine et la formulation de pistes d'amélioration. **Dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité à l'échelle de l'ICT, le comité recommande de définir une politique claire concernant l'évaluation des formations et des enseignements. Il souligne également l'importance de mettre en place des dispositifs d'accompagnement permettant aux équipes pédagogiques de s'approprier cette orientation, dans une logique d'amélioration continue.**

Un engagement en faveur de la vie étudiante à soutenir par un pilotage renforcé

1. Une politique de vie étudiante dont le pilotage manque de formalisation

Depuis 2012, l'ICT a créé un service consacré à la vie étudiante, qui est chargé notamment de l'accompagnement des associations étudiantes et des étudiants engagés. Ce service est reconnu par la communauté étudiante comme un acteur attentif à ses besoins. Durant la période évaluée, le nombre d'associations étudiantes recensées au sein de l'Institut a progressé, passant d'une

¹¹ Rapport d'autoévaluation, page 49.

¹² Rapport d'autoévaluation, page 49.

association en 2020-2021 à six en 2022-2023. Le comité relève toutefois que ces associations ne disposent, à ce jour, ni de documents d'appui¹³, ni de formations pour les accompagner dans le développement de leurs projets. **Il recommande que l'établissement renforce ces dispositifs en mettant à disposition des guides et des formations spécifiques pour les étudiants impliqués dans le tissu associatif.**

Le pilotage de la vie étudiante et de la vie de campus s'appuie actuellement sur plusieurs documents-cadres de l'ICT¹⁴. Ces documents définissent des orientations stratégiques, mais ne constituent pas un ensemble unifié et couvrent de manière incomplète l'ensemble des enjeux relatifs à la vie étudiante et à la vie de campus. Si le plan stratégique 2020-2025 et le contrat quinquennal 2021-2026 identifient des axes prioritaires communs¹⁵, les feuilles de route 2023-2024 et 2024-2025 ne reprennent ces objectifs que partiellement et introduisent chaque année de nouvelles priorités¹⁶. Le comité observe que ces orientations ne permettent pas à l'ICT de suivre l'ensemble des enjeux liés à la vie étudiante et à la vie de campus. Il relève notamment l'absence de toute mention, au sein de ces documents, de l'utilisation des fonds issus de la Contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC), de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, ainsi que du suivi et de l'accompagnement des associations étudiantes. Dans ces conditions, le comité estime que le fonctionnement actuel ne permet pas d'assurer un déploiement cohérent et pluriannuel des politiques de vie étudiante et de vie de campus de l'Institut. **Le comité recommande l'élaboration, au sein d'un document stratégique de l'établissement, tel qu'un schéma directeur de la vie étudiante, d'une politique détaillée de vie étudiante et de vie de campus. Cette politique devrait préciser les responsabilités de chacun, définir des indicateurs de suivi pertinents et permettre un pilotage cohérent et pluriannuel des actions de l'Institut dans ce domaine.**

L'engagement étudiant et sa valorisation font quant à eux l'objet de plusieurs dispositifs : attribution de bonus en fin de semestre ou d'année universitaire, équivalences de temps de stage et délivrance, sur demande, d'une lettre de recommandation du chargé de mission vie étudiante pour les dossiers de poursuite d'études ou les candidatures professionnelles. **Le comité constate cependant que ces dispositifs sont appliqués de manière hétérogène selon les composantes de l'Institut, ce qui ne garantit pas une reconnaissance uniforme pour l'ensemble des étudiants. Tout en soulignant la démarche volontariste de l'établissement en matière de valorisation de l'engagement étudiant, il encourage ainsi l'ICT à définir des procédures homogènes, validées par les instances, et applicables à toutes les composantes.**

¹³ Tels que des fiches techniques, notes explicatives, ou encore kits pour les accompagner dans leurs démarches.

¹⁴ Plan stratégique 2020-2025, contrat quinquennal 2021-2026, feuilles de route annuelles.

¹⁵ Annexe 5 et Annexe 10, Rapport d'autoévaluation ICT : « accueillir les étudiants marqués par la fragilité », « repenser l'environnement des études, » et « internationaliser le cursus et soutenir la mobilité ».

¹⁶ Feuille de route 2023 2024, Annexe 11, Rapport d'autoévaluation ICT ; « Développer la procédure d'accueil et de suivi des étudiants en situation de handicap ou de fragilité / Élaborer un parcours intégral de l'étudiant / Créer une journée dédiée à la professionnalisation / Créer un core curriculum / Associer plus largement les étudiants aux événements majeurs de l'ICT » Feuille de route 2024-2025 annexe 12, Rapport d'autoévaluation ICT : « l'environnement des études / Attentes des apprenants. Structuration des alumni ».

La gestion de la contribution à la vie étudiante et de campus est assurée par une commission et une sous-commission permanente au sein de l'ICT¹⁷. La commission, qui inclut des représentants étudiants issus des associations de l'Institut, se réunit une fois par an pour attribuer et suivre les ressources issues de cette contribution. **Le comité relève cependant l'absence de documents-cadres précisant les rôles, compétences et composition de la commission et de la sous-commission, ainsi que les critères d'attribution des subventions. Il recommande à l'ICT de se doter d'une charte encadrant l'utilisation de la contribution à la vie étudiante et de campus ou, à défaut, de définir de manière formalisée les critères d'attribution, les objectifs poursuivis et les priorités retenues. Cette démarche gagnerait à être conduite en associant les représentants des étudiants, ainsi que les responsables des associations étudiantes.**

Enfin, le comité constate que, les espaces de vie et de convivialité sont peu nombreux et mal répartis entre les trois sites situés au centre de Toulouse. Les étudiants des campus « Place du Parlement » et « Rue des Fleurs » ne disposent d'aucun espace qui leur serait affecté, contrairement aux étudiants du campus « Rue de la Fonderie », qui bénéficient d'un foyer et d'une cafétéria. **Le comité recommande à l'établissement, en tenant compte des contraintes liées à la localisation centrale de ses bâtiments, de développer davantage d'espaces de vie afin de favoriser la dynamique de campus et le lien entre étudiants.**

2. Une ambition forte en matière de lutte contre les discriminations, dont la mise en œuvre est encore hétérogène

À la rentrée 2024, l'ICT accueillait 3 187 étudiants, dont 157 en situation de handicap, soit 4,14 % des étudiants, dépassant ainsi la moyenne nationale (2,2 % des effectifs étudiants en 2023)¹⁸. Au cours de la période de référence, le nombre de ces étudiants en situation de handicap a fortement augmenté, passant de 52 étudiants en 2019-2020 à 132 en 2024-2025. Pour accompagner cette évolution, l'ICT a mis en place plusieurs mesures fortes. Parmi celles-ci, on peut évoquer (1) le recrutement d'une infirmière à la rentrée 2024 (répondant ainsi à une demande formulée par les étudiants lors du Conseil de la Vie universitaire de juin 2023)¹⁹ et le transfert de la compétence de référente handicap de la mission vie étudiante à l'infirmière ; (2) la désignation de correspondants relais handicap dans chaque composante ; (3) l'actualisation de l'information relative à l'accueil des étudiants en situation de handicap sur le site internet de l'Institut ; (4) ainsi que la mise en œuvre d'actions de sensibilisation au handicap lors de la journée de l'ICT²⁰. Le comité observe par ailleurs l'existence d'une procédure formalisée d'aménagement permettant aux étudiants en situation de handicap de s'adresser à des interlocuteurs clairement identifiés afin d'établir une fiche de liaison précisant les aménagements nécessaires à leurs études²¹. Une enquête annuelle de satisfaction est

¹⁷ Rapport d'autoévaluation, page 57.

¹⁸ État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°18, 2023, Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

¹⁹ Annexe 74, Rapport d'autoévaluation ICT.

²⁰ Rapport d'autoévaluation, ICT, p. 51.

²¹ Annexe 68, Rapport d'autoévaluation ICT.

également réalisée pour évaluer les dispositifs d'accompagnement mis en place²². Pour une raison inconnue, l'enquête réalisée en 2024 n'a pas été adressée à l'ensemble des étudiants concernés (91 sur 132) et le faible taux de réponse (17,6 %) ne permet pas de tirer de conclusions robustes. Néanmoins, parmi les répondants, 94 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits des aménagements proposés. **Le comité constate que l'ICT a déployé un ensemble de mesures favorisant l'accueil des étudiants en situation de handicap dans de bonnes conditions et recommande à l'établissement de poursuivre dans cette dynamique.**

Durant la période évaluée, le comité constate en revanche l'absence de processus structuré pour la prévention et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Depuis la création de son poste, l'infirmière assume à la fois la mission handicap, la mission de lutte contre les violences sexistes et sexuelles, ainsi que la gestion d'une infirmerie sur site²³. Ce cumul de responsabilités ne permet pas à l'établissement de progresser de manière uniforme sur chacune de ces thématiques. Par ailleurs, aucune procédure formalisée n'existe pour la gestion des cas de violences sexistes et sexuelles au sein de l'Institut. **Le comité recommande donc à l'ICT de définir une stratégie claire de prévention et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles et de mettre en place une procédure consacrée à la gestion des cas, en renforcer notamment les ressources humaines par la désignation d'un chargé de mission identifié.**

Enfin, l'ICT a mis en place un dispositif interne d'aides sociales, attribuées par une commission incluant un représentant des étudiants nommé parmi les membres du Conseil de la Vie universitaire. Le budget de cette commission a connu une augmentation globale depuis 2019-2020, passant de 164 840 € alloués à 183 étudiants à 194 638 € attribués à 204 étudiants en 2023-2024²⁴. Par ailleurs, les données du rapport d'auto-évaluation indiquent une progression annuelle du nombre d'étudiants boursiers, à l'exception de l'année 2023-2024, où une légère baisse est observée²⁵. **Le comité relève toutefois qu'en 2022-2023, seuls 26 % des étudiants de l'ICT bénéficiaient d'une bourse d'État, alors que la moyenne nationale s'élevait à 35,8 % en 2024, ce qui traduit un écart significatif. Il recommande à l'établissement de renforcer la visibilité des dispositifs proposés par le CROUS et des aides internes offertes par l'Institut.**

Une politique de recherche en cours de structuration

1. Une unité de recherche nécessitant une stratégie scientifique explicite et un renforcement des moyens

L'Institut catholique de Toulouse a fait le choix d'une organisation de la recherche reposant sur une unité unique. Le CERES (Culture, Éthique, Religion et Société), créé à la rentrée universitaire 2015-

²² Annexe 70, Rapport d'autoévaluation ICT.

²³ Annexe 71, Rapport d'autoévaluation ICT.

²⁴ Rapport d'autoévaluation, ICT, p. 53.

²⁵ 2019-2020 : 412 étudiants, 2020-2021 : 535 étudiants, 2021-2022 : 551 étudiants, 2022-2023 : 574 étudiants, 2023-2024 : 554 étudiants, chiffres : Rapport d'autoévaluation, ICT, p. 53.

2016, et issu de la restructuration des trois unités de recherche antérieures. Cette réorganisation s'inscrivait dans une stratégie institutionnelle visant à doter l'ICT de postes d'enseignants-chercheurs et à mettre en place une politique de recrutement structurée. L'établissement a ainsi décidé de créer un centre de recherche unique, placé sous la responsabilité d'un vice-rectorat et doté de moyens renforcés. Depuis, l'ICT a significativement développé son activité scientifique, améliorant la visibilité et la cohérence de ses recherches dans le champ des sciences humaines et sociales (SHS), et atteignant des effectifs et des ressources mieux alignés avec les standards nationaux et internationaux²⁶. L'évaluation du CERES réalisée en octobre 2025 montre ainsi que, durant la période de référence, l'unité a augmenté sa production scientifique de façon significative²⁷ et organisé de manière régulière des colloques, séminaires et journées d'études²⁸, souvent avec publications associées. Ce développement de l'activité scientifique du CERES se manifeste également par de nombreux partenariats nationaux et internationaux ainsi que des missions d'expertise.

L'unité de recherche s'est initialement structurée autour de trois thématiques : « Culture, herméneutique et transmission », « Christianisme, héritages et présence » et « Éthique, humanité et vulnérabilités », auxquelles s'est ajoutée en 2019 la thématique « Enseignement, professionnalisation et innovation ». Le CERES identifie par ailleurs deux axes majeurs²⁹ autour desquels s'organisent ses activités de recherche. Toutefois, l'articulation entre ces deux axes et les quatre thématiques scientifiques est peu explicitée. Ces axes semblent davantage relever d'un état des lieux des activités de recherche existantes que de l'expression d'une politique scientifique prospective et concertée. En effet, si le pilotage du CERES est globalement bien structuré, avec en particulier des instances opérationnelles (voir *infra*), celles-ci ne définissent ni d'objectifs explicites en matière d'activité scientifique, ni d'indicateurs permettant d'en assurer le suivi. De ce fait, les projets de recherche menés au sein de l'unité ne s'inscrivent pas encore dans une politique de recherche clairement formalisée et paraissent ainsi hétérogènes. **Tout en saluant les actions engagées par l'ICT pour structurer et développer ses activités de recherche, le comité recommande par conséquent fortement à l'établissement de définir une stratégie de recherche explicite, assortie d'objectifs et d'indicateurs, afin de renforcer la lisibilité et la visibilité de la recherche menée, notamment à travers une signature scientifique clairement identifiée pour valoriser l'activité de ses chercheurs.**

Entre 2019 et 2024, l'unité de recherche a connu une croissance notable de ses effectifs, qui sont passés de 54 à 70 enseignants-chercheurs titulaires (dont 29 sont titulaires d'une habilitation à diriger des recherches), soit une augmentation de 39 %. Au cours de la même période, la dotation

²⁶ Rapport d'autoévaluation.

²⁷ Le nombre de publications mesuré grâce à l'outil HAL dans les catégories « articles », « ouvrages » et « chapitres d'ouvrage » est passé de 20 à 45 entre 2019 et 2024 (rapport d'évaluation de l'unité Cérés - Culture, éthique, religion et société, Hcéres, campagne d'évaluation 2025-2026).

²⁸ 29 manifestations scientifiques recensées entre 2019 et 2024 (*ibid.*)

²⁹ Un premier axe concerne l'apport de la tradition chrétienne dans la culture, l'éducation, et plus globalement la société, tant en Europe que dans d'autres parties du monde, en dialogue avec d'autres traditions religieuses, et dans une prise en compte du sens du sacré ou mystique qui surgit en toute culture et un second axe est celui de l'attention aux personnes ou aux groupes « vulnérables » en faisant valoir leur apport indispensable à la construction de l'édifice social, culturel et naturel de « la maison commune » dont par l'encyclique *Laudato Si'* du pape François (rapport d'autoévaluation, p.59).

budgétaire allouée par l'Institut catholique de Toulouse a plus que doublé, passant de 75 000 € à 163 000 €, soit une progression de 117 %. Ces montants montrent que malgré les difficultés financières de l'établissement, celui-ci a fait le choix de sanctuariser les crédits consacrés à la recherche, choix qu'il convient de saluer. Le comité regrette cependant de n'avoir pas eu les moyens d'identifier de manière précise l'utilisation détaillée de ce budget pour le financement des activités de recherche (colloques, publications, déplacements). L'absence de ces informations limite l'évaluation de la stratégie scientifique. Par ailleurs le comité a pu constater que les procédures d'accès aux financements sont peu connues par les chercheurs eux-mêmes³⁰, **aussi, il est recommandé à l'ICT de formaliser ces procédures et de les rendre accessibles à l'ensemble du personnel scientifique.**

Le comité tient à souligner l'importance du travail d'organisation de la recherche mené par l'ICT ces dernières années. Cependant, ces efforts se heurtent à un soutien administratif limité (estimé à 1 ETP). Cette faiblesse en ressources humaines ne permet pas un suivi effectif des activités scientifiques : rédaction régulière de rapports, évaluation collective des projets et de leurs résultats, diversification des partenariats et des lieux de publication, définition d'indicateurs clairs et suivi de leur évolution restent largement insuffisantes. **Le comité souligne ainsi l'inadéquation persistante entre les ambitions scientifiques affichées de l'ICT et les moyens humains qui leur sont consacrés, et recommande d'y remédier.**

2. Un pilotage de la recherche qui doit être davantage structuré

Les enseignants-chercheurs consacrent en théorie 40 % de leur service aux activités de recherche, conformément aux standards des instituts catholiques français. Le plan stratégique 2021-2025 de l'ICT a mis en place deux dispositifs visant à favoriser le développement de leur activité scientifique. Le premier consiste en un entretien personnel trisannuel, intitulé « Bilan et perspectives de recherche », réunissant l'enseignant-chercheur, le coordinateur scientifique de sa thématique de recherche, le doyen ou directeur et le directeur de la recherche. Cet entretien a pour objectif de tracer la trajectoire de recherche de l'enseignant-chercheur et de définir, pour les trois années à venir, des objectifs réalistes accompagnés des moyens nécessaires à leur atteinte³¹. Le second dispositif prévoit une extension temporaire du temps consacré à la recherche, pouvant atteindre 60 % d'un équivalent temps plein, l'année suivant des charges pédagogiques ou administratives particulièrement lourdes. Cette mesure vise à compenser ces périodes de forte activité et à soutenir la continuité des projets de recherche. Le comité salue la création de ces deux dispositifs et constate que leur mise en œuvre s'est accompagnée d'une augmentation sensible de la production scientifique, à un rythme supérieur à celui de l'accroissement des effectifs d'enseignants-

³⁰ Rapport d'autoévaluation, p. 66.

³¹ Rapport d'autoévaluation.

chercheurs titulaires³². **Le comité invite toutefois l'établissement à examiner, préalablement à toute pérennisation, la soutenabilité de l'extension temporaire du temps dédié à la recherche.**

L'unité de recherche CERES est pilotée par un comité de coordination, composé d'un conseil et d'un bureau³³. Il a pour mission de conduire l'activité de recherche et se réunit trois fois par an.

Le conseil scientifique de l'unité de recherche, quant à lui, est chargé de définir la politique de recherche du CERES³⁴.

En 2023, la gouvernance nouvellement nommée a pris la décision de désigner, en lieu et en place d'un vice-rectorat à la recherche, une direction de la recherche chargée de piloter le CERES. Cette structuration a à son tour fait l'objet d'une modification avec l'arrivée d'une nouvelle direction à la tête de l'institut en 2025, qui a pris la décision de placer de nouveau la recherche sous la responsabilité d'un vice-recteur également chargé du développement international. L'objectif est de rétablir un lien direct avec la direction politique de l'établissement et de donner à la gouvernance de la recherche un poids accru pour conduire la politique scientifique et assurer des arbitrages budgétaires. Le comité estime qu'associer désormais le développement international et la recherche au sein du même vice-rectorat est une initiative pertinente, car elle pourrait permettre d'intégrer un volet « recherche » à des partenariats qui, actuellement, ne concernent que la mobilité étudiante. Plus généralement, le rétablissement de ce vice-rectorat à la recherche permettra, selon le comité, **de rendre plus visible la stratégie de recherche de l'établissement et de lui donner une dimension qui ne se résume pas à la seule politique scientifique du CERES.**

Dans les facultés canoniques (droit canonique, philosophie, théologie), le conseil de faculté statue collégialement sur les recrutements et les promotions aux grades. Dans les facultés libres (Lettres et sciences humaines, droit), les postes sont publiés et le directeur de la recherche³⁵ est membre du second jury d'entretien. La capacité à mener une activité de recherche constitue alors un critère essentiel d'évaluation des candidats³⁶. Toutefois, dans aucun de ces deux cas, il n'est fait mention de profils de recherche définis au niveau de l'unité de recherche, discutés collectivement et validés par ses instances. Cette situation peut compliquer l'intégration des travaux des enseignants-chercheurs recrutés dans les projets collectifs menés au sein de l'unité de recherche de l'ICT. **Le comité recommande, ainsi, aux facultés, dans le respect de leurs modalités de fonctionnement propres, de définir et de partager avec l'unité de recherche des critères de recrutement des enseignants-chercheurs, notamment en matière de recherche.**

³² Comme cela a déjà été mentionné, le nombre de publications a plus que doublé durant la période de référence..

³³ Ce comité comprend le directeur de l'unité de recherche (qui est également le vice-recteur chargé de la recherche), le délégué scientifique et à la science ouverte, le délégué éthique, le secrétaire de l'unité de recherche, le directeur du collège doctoral, ainsi que les coordinateurs scientifiques des thématiques de recherche et des chaires, au nombre de neuf.

³⁴ Il comprend les membres du comité de coordination auxquels s'ajoutent quatre directeurs des cycles d'études doctorales, quatre représentants élus des enseignants-chercheurs, de trois doctorants, des deux directeurs des revues scientifiques de l'ICT, de six experts extérieurs, ainsi que du conservateur de la bibliothèque universitaire. Le conseil scientifique de l'unité de recherche se réunit deux fois par an.

³⁵ Désormais nommé vice-recteur à la recherche.

³⁶ Rapport d'autoévaluation, p.65.

Dans cette perspective, la dynamique collective, la cohésion et les échanges au sein de l'unité doivent encore être consolidés. Le comité recommande par ailleurs à l'établissement de favoriser la transdisciplinarité plutôt que la pluridisciplinarité au sein de son unité de recherche, afin de renforcer la collaboration entre chercheurs et d'enrichir ainsi la qualité de la recherche menée à l'ICT.

Des collaborations académiques à développer et des relations internationales encore peu structurées

Compte tenu de son statut, l'institut est conduit, pour délivrer des diplômes d'État, soit à conclure des conventions avec des universités, soit à solliciter l'intervention de jurys placés sous l'autorité rectorale. À ce stade, seuls les diplômes nationaux de licence et master font l'objet d'une convention avec l'université Toulouse Capitole³⁷. Cette situation est en décalage avec les recommandations formulées lors de la précédente évaluation du Hcéres, qui préconisaient le développement de nouvelles conventions pour d'autres formations, afin de permettre à l'ICT de mieux affirmer sa spécificité dans l'espace universitaire toulousain. Des démarches ont certes été engagées par l'institut auprès des établissements publics du site toulousain, mais celles-ci n'ont pas abouti à la formalisation de nouveaux partenariats. Le comité a toutefois conscience que les établissements publics ne manifestent pas systématiquement la volonté de conclure des conventions avec des établissements privés, pour des motifs variés (opposition des instances consultatives, différences liées à l'identité confessionnelle ou au modèle économique, ou encore perception de concurrence sur le territoire). En outre, les recompositions institutionnelles récurrentes de l'enseignement supérieur sur le site de Toulouse, notamment la création récente de l'établissement public expérimental (EPE), Université de Toulouse, ont interrompu les négociations en cours³⁸.

Dans ce contexte, l'ICT a récemment fait le choix d'implanter une antenne sur le site de Bordeaux. Ce projet d'implantation s'inscrit dans le cadre du Campus François d'Assise, à l'initiative d'un partenariat entre l'ICT et l'ISFEC de Bordeaux, et associe douze acteurs de l'enseignement catholique de Nouvelle-Aquitaine. Selon l'établissement, ce projet se réfère au Pacte éducatif mondial promu par le pape François et vise la constitution d'un « village de l'éducation » articulant les niveaux secondaire et supérieur³⁹. Tel qu'il est présenté dans le rapport d'autoévaluation, il répond pour l'ICT, entre autres objectifs, à une « nécessité de développement qui passe par l'ouverture de campus en dehors de Toulouse et d'autres régions⁴⁰ ». Si l'Institut a engagé des échanges avec le rectorat de la région académique Nouvelle-Aquitaine, aucune concertation n'a cependant été menée avec les établissements publics d'enseignement supérieur implantés sur ce territoire. Le projet repose ainsi

³⁷ Deux diplômes nationaux de licence en formation initiale délivrés sous convention avec l'université Toulouse Capitole, portés par la Faculté libre de droit : droit parcours science politique, droit parcours culture juridique ; diplôme national de licence en alternance délivré sous convention avec l'université Toulouse Capitole : licence 3 Gestion – Parcours qualité, sécurité, environnement – QSE ; 2 diplômes nationaux de masters en alternance délivrés sous convention avec l'université Toulouse Capitole : management RSE (ESQESE), Management et administration des entreprises QSE (ESQESE).

³⁸ Rapport d'autoévaluation, page 9 et entretiens réalisés lors de la visite sur site.

³⁹ Rapport d'autoévaluation, page 9.

⁴⁰ Rapport d'autoévaluation, page 9.

exclusivement sur des partenariats avec des acteurs de l'enseignement catholique de Nouvelle-Aquitaine. Par ailleurs, la pertinence économique du projet n'est pas étayée par des données chiffrées robustes. Le comité estime donc que ce projet présente un intérêt limité, tant du point de vue du développement des partenariats de l'ICT que de celui du renforcement de ses ressources. **La recommandation formulée lors de la précédente évaluation, invitant l'établissement à renforcer ses partenariats avec les acteurs de l'Enseignement supérieur public reste donc pleinement d'actualité. Le comité recommande à l'ICT de poursuivre ses démarches en vue d'établir des conventions avec les universités, prioritairement sur les sites de Toulouse et de Bordeaux, lorsque cela est possible, ou, à défaut, avec d'autres universités publiques françaises. Il est également attendu que l'établissement précise sa stratégie dans ce domaine.**

Au-delà de leur intérêt du point de vue de la délivrance de diplômes nationaux, ces conventions pourraient également servir de cadre structurant pour des collaborations entre enseignants-chercheurs et renforcer les articulations entre recherche et formation, qui gagneraient à être davantage développées. De fait, ce lien entre formation et recherche ne fait pas l'objet d'une stratégie clairement définie par l'ICT, même si certaines productions de recherche ont contribué à l'évolution de l'offre de formation et si l'initiation des étudiants au travail de recherche est proposée dans la majorité des formations⁴¹ (sans que le comité ait pu en apprécier les modalités). L'unité de recherche de l'établissement ne peut à elle seule soutenir une démarche visant à intégrer la dimension de la recherche dans l'ensemble de l'offre de formation. Pour y parvenir, des collaborations ou des conventions avec d'autres établissements sont donc nécessaires.

Enfin, l'institut ne présente pas, pour le moment, de stratégie clairement définie en matière de relations internationales, bien qu'il revendique un grand nombre de partenaires. Il n'existe pas en particulier de document stratégique exposant la politique internationale de l'ICT et le grand nombre de partenaires semble résulter davantage de collaborations individuelles, voire entre facultés, que d'une démarche institutionnelle déclinée de manière homogène. Les mobilités sortantes et entrantes restent ainsi limitées, avec environ 50 étudiants accueillis et autant envoyés chaque année, pour un effectif total de plus de 3 000 étudiants. **Le comité recommande à l'ICT de poursuivre la formalisation de sa stratégie en matière de partenariats internationaux en explicitant en particulier ses priorités, en lien avec son projet d'établissement.**

Une gouvernance à repenser pour porter la stratégie de l'établissement et relever les défis actuels et les enjeux du futur

1. Un projet stratégique nécessitant une formalisation opérationnelle renforcée

Durant la période de référence, les orientations de l'ICT se sont inscrites dans le cadre d'un projet stratégique couvrant la période contractuelle 2020-2025. Celui-ci a été élaboré afin de soutenir une vision du développement de l'établissement fondée sur les références du personnel chrétien et

⁴¹ Rapport d'autoévaluation, p.38.

de l'écologie intégrale de la personne⁴². L'établissement a par ailleurs proposé une consolidation de ce projet stratégique, structurée autour en quatre axes, pour la période 2021-2026 (Promouvoir l'excellence, développer les formations ; Construire un parcours étudiant différenciant ; Développer une recherche en dialogue avec la société ; Ancrer une gouvernance performante)⁴³. Au cours de la période évaluée, les évolutions de la gouvernance ont conduit à la mise en place de nouvelles modalités de travail, visant notamment à favoriser l'appropriation de la stratégie d'établissement par les personnels. Des indicateurs de suivi ont été définis ; toutefois, au moment de l'évaluation, les tableaux de suivi correspondants demeuraient en cours de construction. **Le comité prend note que l'ICT s'est doté d'un projet stratégique qui est en cohérence avec son identité et ses ambitions pour la période contractuelle, mais observe toutefois que la traduction de ce projet en actions concrètes reste insuffisante. Le comité recommande ainsi à l'établissement de formaliser davantage sa stratégie en définissant des orientations opérationnelles précises et réalisables, tout en s'appuyant sur un plan d'action, un calendrier de déploiement, et des cibles qualitatives et quantitatives permettant d'en assurer le suivi.**

2. Un modèle de gouvernance à consolider et une subsidiarité à redéfinir

L'ICT est une association relevant de la loi de 1901, dont le fonctionnement est également régi par des statuts canoniques⁴⁴. Cette double référence statutaire confère à l'établissement un mode de gouvernance sensiblement distinct de celui des établissements publics d'enseignement supérieur. Les orientations stratégiques de l'ICT sont validées par l'assemblée des évêques, instance prévue par les statuts canoniques et présidée par l'archevêque de Toulouse. Cette instance coexiste avec l'assemblée générale prévue par le droit commun des associations, ce qui a pour conséquence une organisation de la gouvernance spécifique à l'établissement⁴⁵. Le conseil d'administration exerce principalement des compétences d'ordre budgétaire et financier. Il intervient en appui de la stratégie de l'établissement, notamment en matière de recherche et de formation, sans en être à l'initiative. À ce titre, il est informé des orientations stratégiques *a posteriori*, afin d'éclairer ses décisions relatives aux enjeux budgétaires et immobiliers. Sa composition repose majoritairement sur des personnalités extérieures, sélectionnées en raison de leur expertise reconnue.

Le recteur, assisté des vice-recteurs, assure la direction fonctionnelle de l'établissement. La composition de cette équipe de direction a connu des évolutions significatives au cours des dernières années. Après une phase marquée par l'élargissement de cette équipe à trois membres, le précédent recteur a souhaité mettre en place une organisation très descendante en plaçant l'ensemble des doyens des facultés et des directeurs d'école sous son autorité directe, et ce, dès son arrivée. Il a également remanié la composition du comité de direction. Les objectifs de ces modifications étaient de faciliter l'accès à l'information par le lien direct avec les doyens et les

⁴² Rapport d'autoévaluation, p.11.

⁴³ Dossier d'autoévaluation, annexe 10

⁴⁴ Dossier d'autoévaluation, annexe 1.

⁴⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 19 et annexe 1.

directeurs. La nouvelle équipe de direction nommée en 2025 a souhaité revenir à une configuration plus structurée, comprenant un recteur secondé par deux vice-recteurs : l'un en charge de la recherche et du développement international, l'autre responsable de la vie étudiante et du développement académique. Une nouvelle instance a été mise en place : le sénat académique, qui réunit les représentants des facultés et des instituts composant l'ICT, ainsi que des membres élus parmi les enseignants et les personnels. Il est l'instance de gouvernance académique et vise à impulser une démarche collective sur les démarches de. **Le comité considère que cette nouvelle organisation est une avancée, car ce sénat académique, qui devient avec l'assemblée générale et le conseil d'administration l'un des trois organes décisionnels et délibératifs de l'établissement, permet à l'ICT de disposer d'une instance qui réunit l'ensemble des responsables de la formation et de la recherche.** Il convient cependant de souligner que les étudiants ne sont représentés dans aucune des instances de gouvernance de l'établissement. Si cette absence au sein du conseil d'administration ou de l'assemblée générale peut être observée dans des établissements de typologie comparable, elle est plus surprenante au sein du sénat académique, qui a notamment vocation à renforcer la collégialité dans l'institut. Cette situation est d'autant plus regrettable que le comité d'évaluation précédent avait déjà formulé une recommandation explicite visant à renforcer l'association des étudiants à la gouvernance de l'ICT. **En conséquence, le comité recommande vivement que la composition du conseil d'établissement soit modifiée afin d'y intégrer des représentants étudiants et de renforcer ainsi leur participation à la gouvernance de l'établissement.** Enfin, l'ICT dispose d'un conseil des doyens, qui réunit les membres de l'équipe de direction, ainsi que les doyens et directeurs des instituts. Ce sénat constitue une instance d'appui à l'équipe de direction pour les décisions relatives aux affaires académiques. L'équipe de direction actuelle envisage de faire évoluer cet organe vers un sénat académique doté de prérogatives élargies, dans l'objectif de renforcer la participation des composantes de l'établissement aux processus de décision et à l'élaboration de la stratégie institutionnelle. **Si le comité salue les vertus collaboratives de ce sénat académique, il regrette cependant que, là aussi, les étudiants en soient exclus.**

Au-delà de ces aspects propres aux instances qui structurent la gouvernance de l'établissement, le comité a pu observer que la vie institutionnelle mouvementée de l'ICT au cours de la période de référence, marquée par des démissions, des changements au niveau de la direction de l'ICT (recteur) ou de la présidence du CA, a fait naître, chez les personnels, le besoin de voir évoluer les modes de fonctionnement internes afin de retrouver une situation plus apaisée. L'évolution progressive du positionnement de l'ICT appelle, elle aussi, une adaptation de son organisation institutionnelle, l'établissement étant passé d'un modèle principalement centré sur les formations ecclésiastiques à une offre dans laquelle les diplômes nationaux occupent désormais une place prépondérante, notamment pour assurer son équilibre financier. **Cette nécessité de faire évoluer le mode de gouvernance en conséquence est reconnue depuis plusieurs mandats, mais le comité d'évaluation observe que la dynamique de changement demeure mesurée, en particulier lorsqu'elle implique une remise en question de pratiques et d'équilibres institutionnels établis.** Un point emblématique à cet égard concerne la politique des emplois en lien avec les évolutions des effectifs des différentes composantes de l'ICT. Ces variations des effectifs étudiants au fil des années ont entraîné des

baisses d'inscriptions dans certaines facultés et, à l'inverse, des augmentations dans d'autres, l'ensemble aboutissant à une situation où, du point de vue des recettes de droits d'inscription, les diplômes nationaux sont financièrement excédentaires, tandis que les diplômes ecclésiastiques présentent souvent un déficit. Pour compenser partiellement ce déséquilibre, les enseignements ecclésiastiques sont pour certains assurés par des clercs rémunérés selon les standards des clercs diocésains. Leurs rémunérations sont alors très inférieures au régime appliqué dans l'enseignement supérieur et la recherche publics. Or, dans le contexte de crise financière majeure que connaît l'établissement (voir *infra*), le comité relève que la manière dont celui-ci abordera ce problème central et les réponses qu'il y apportera constitueront des facteurs déterminants pour son avenir, soit en offrant à l'ICT des possibilités de développement, soit en lui faisant courir le risque de régression de ses activités. **Le comité considère ainsi qu'une attention particulière devra être portée à l'adéquation entre la gouvernance, la politique des emplois et le modèle économique, afin de renforcer la soutenabilité de l'ensemble des missions de l'établissement.**

Face à la nécessité de faire évoluer le mode de gouvernance, la question du rôle respectif des composantes et des services centraux, et plus largement celle de la subsidiarité, se posent de manière cruciale. L'organisation actuelle confère aux facultés des prérogatives importantes, notamment en matière de fonctionnement pédagogique et administratif, ainsi que dans la gestion des ressources humaines, ce qui leur assure une large autonomie. Cependant, certaines responsabilités, en particulier celles qui ont des incidences sur l'équilibre financier, devraient relever avant tout d'un pilotage par la direction de l'établissement, car c'est à ce niveau que se construisent les bilans consolidés et que se constatent les éventuelles difficultés. **Pour permettre de définir de manière collégiale et efficace les orientations stratégiques de l'ICT, le comité recommande donc à l'établissement que les prérogatives des différents niveaux de gouvernance soient clarifiées, et, le cas échéant, redéfinies, afin que toutes les instances concourent de manière coordonnée à l'atteinte des objectifs de l'établissement.**

Un pilotage encore dépourvu d'outils et de procédures adaptés

1. Un manque de communication et de transparence de la part de la gouvernance à l'égard du personnel

Avec une moyenne d'âge stable de 44 ans et une ancienneté moyenne de 8 ans, 32 % des personnels de l'ICT (tous statuts confondus) travaillent dans l'établissement depuis plus de 11 ans. Malgré les crises régulièrement traversées, qu'elles soient financières ou liées à la gouvernance, les personnels rencontrés témoignent d'un fort attachement à l'établissement et adhèrent aux valeurs qu'il porte. Lors de la crise du printemps 2025, ils ont maintenu leur activité sans interruption, y compris pendant l'absence de l'ensemble de l'équipe dirigeante, parfois pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Cet engagement a permis à l'ICT de préparer la rentrée 2025 et d'accueillir les étudiants dans de bonnes conditions. Cependant, le comité constate que l'organisation de l'établissement reste marquée par un modèle de type familial, dans lequel l'informel prédomine, au détriment d'une structuration claire autour de pôles ou de directions aux responsabilités et champs d'action bien

définis. Si ce modèle a jusqu'à présent permis un fonctionnement opérationnel, notamment en période de crise, il représente un risque psycho-social, certains personnels étant amenés à intervenir dans des missions dépassant le cadre de leurs compétences. **Le comité recommande à l'ICT de formaliser la structuration de ses pôles et directions afin de sécuriser les missions des personnels et de limiter les risques organisationnels.**

Sous la précédente direction, l'organisation a été resserrée autour du seul recteur. Le comité a pu constater que ce choix a permis l'émergence des feuilles de route, notamment par la tenue d'un séminaire annuel consacré à l'élaboration des orientations stratégiques, qui a réuni les doyens et les directeurs autour de l'équipe rectorale. Le ressenti des personnels n'en est pas moins critique : en effet, les entretiens ont montré un manque de communication des objectifs stratégiques de la part de l'équipe de direction, et un manque de transparence avec le personnel pour expliciter et porter les décisions prises. De même, les raisons du départ du précédent recteur n'ont toujours pas été expliquées aux personnels. Dans ces domaines, ceux-ci expriment des attentes importantes à l'égard de la nouvelle équipe de gouvernance. Cette nouvelle équipe, composée de membres de l'institut présents depuis plusieurs années, bénéficie d'une image très positive auprès de la communauté des acteurs. Sous l'impulsion de la rectrice par intérim, des réunions du personnel (appelées assemblées du personnel) ont déjà été organisées pour expliciter l'organisation mise en place. Il conviendra de poursuivre régulièrement ces rencontres. **Le comité recommande à la nouvelle équipe de direction d'assurer une grande transparence, tant dans le partage de la nouvelle organisation que dans la communication des orientations stratégiques, afin de maintenir une dynamique collective et de prévenir un essoufflement des équipes, qui ont su traverser les dernières difficultés sans faillir. Cette recommandation complète celle du précédent rapport, partiellement atteinte, invitant à « continuer à œuvrer pour renforcer l'adhésion de l'ensemble des personnels à l'identité et à la stratégie de l'établissement ».**

2. Une démarche qualité encore trop parcellaire

La rectrice a réorganisé certains services centraux. Les services administratifs (ressources humaines, comptabilité, systèmes d'information et du numérique, moyens généraux, service communication) ont ainsi été rattachés au secrétariat général, tandis que les services consacrés aux étudiants et au développement académique relèvent désormais du vice-rectorat correspondant. Le service qualité, dont la mise en place récente constitue une avancée significative et traduit une prise de conscience collective de la nécessité d'adapter les modes de fonctionnement, a également été repositionné : auparavant rattaché directement au recteur, il dépend désormais du vice-rectorat à la vie étudiante et au développement académique. Le comité s'interroge sur ce nouveau positionnement : **ce choix fait courir le risque de restreindre la vision globale et transversale du service qualité, en limitant son champ d'intervention à l'offre de formation et à la vie étudiante.**

Dans ce domaine de la qualité, l'ICT a mis en place des démarches qui ont notamment conduit à l'obtention de la certification QUALIOPI, ainsi qu'à une réflexion sur l'écriture de procédures. Toutefois, le comité n'a pas observé de volonté de fédérer ces initiatives dans une stratégie qualité

globale, alors même que l'établissement a traversé plusieurs crises. L'établissement souffre ainsi de l'absence de procédures écrites, normées et partagées par l'ensemble des acteurs, alors que ce serait d'une aide précieuse, tant en fonctionnement normal que lors de la gestion de dysfonctionnements, y compris au niveau de la gouvernance. **Le comité recommande à l'établissement de synthétiser les différentes démarches qualité dans un document unique, connu et utilisé par l'ensemble des acteurs, sous le pilotage du service qualité. Il suggère également de modifier le positionnement de ce service : un rattachement au secrétariat général, qui regroupe les services transversaux, serait pertinent pour diffuser les pratiques relatives à la politique de la qualité et assurer leur conformité dans l'ensemble de l'établissement.**

3. Un suivi budgétaire insuffisamment formalisé, limitant la lisibilité et le pilotage financier de l'établissement

En matière d'outils de pilotage pour assurer la mise en œuvre et le suivi de sa stratégie d'établissement l'ICT s'appuie essentiellement sur des tableaux de constats annuels (budgets, ressources humaines, effectifs étudiants) qui ne permettent pas un suivi régulier, par exemple mensuel, des dépenses et recettes ou du taux d'emploi des enseignants. Cette situation limite la capacité à rééquilibrer les dépenses en cours d'exercice si nécessaire⁴⁶. Les documents budgétaires relatifs aux exercices 2022-2023 et 2023-2024 sont détaillés par entité et retracent la situation à mi-année, l'ICT procédant à une revue semestrielle de ses comptes. En revanche, aucune note de politique générale n'accompagne ces tableaux et n'est présentée au conseil d'administration, de sorte que les orientations stratégiques ne sont pas formellement traduites dans le budget. Enfin, une comptabilité analytique a été mise en place, mais le comité n'a pas observé que les différentes entités de l'ICT l'utilisent réellement pour suivre leurs recettes et réguler leurs dépenses.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place des tableaux de suivi synthétiques de la situation générale, intégrant l'évolution sur plusieurs exercices budgétaires et des projections pluriannuelles, afin de projeter et d'affiner la trajectoire souhaitée. Ces outils pourront servir de support aux instances de pilotage stratégique, au rectorat et au conseil d'administration.

4. Une situation financière dégradée nécessitant un pilotage rigoureux des recettes et des dépenses

La dégradation progressive de la situation financière de l'ICT ces dernières années n'a pas conduit la direction à adopter un suivi et un pilotage étroits de la trajectoire budgétaire. Bien que certaines dépenses aient dérivé et que les recettes aient diminué, les fonds propres ont suffi à combler ces écarts, et l'établissement s'est, par conséquent, contenté de les constater sans mettre en œuvre de mesures pour les réduire. Cette trajectoire a abouti à des résultats déficitaires récurrents au cours des deux derniers exercices (-739 k€ en 2023-2024, -571 k€ en 2024-2025). Cette dégradation s'explique par plusieurs facteurs : la baisse des effectifs, une sous-estimation du « panier moyen

⁴⁶ Annexes 13, 14 et 15.

étudiant » pour les recettes, le coût de remise en état du système informatique suite à une cyber-attaque durant l'été 2023, ou encore l'augmentation des frais de personnel et l'ouverture du site de Bordeaux. Face à ces difficultés, l'absence d'un dispositif de suivi rigoureux ne permet ni d'anticiper efficacement l'évolution des dépenses, ni d'ajuster les arbitrages en cours d'exercice.

Ce constat d'absence de pilotage financier est d'autant plus préoccupant que l'ICT a traversé, depuis plus de vingt ans, plusieurs crises, notamment financières. À chaque épisode, des audits ont été réalisés et des pistes d'amélioration identifiées, mais celles-ci ont été soit mises en œuvre de manière partielle, soit sans suivi effectif. Un dernier audit, demandé par le comité social et économique à l'été 2025, s'est montré alarmiste. Il relève les dérives financières et précise, une nouvelle fois, les actions à mettre en œuvre immédiatement pour redresser et assainir la situation, en recommandant notamment de ne prévoir que les investissements strictement nécessaires à court terme, afin d'éviter toute cessation de paiement.

Le comité recommande vivement à l'établissement de se doter d'outils de suivi de son activité (effectifs étudiants, recettes, dépenses) afin de piloter de manière proactive son fonctionnement, de hiérarchiser ses objectifs et de rétablir rapidement une situation financière saine. Il lui recommande également de suivre l'objectif fixé par son plan stratégique de diversification des recettes, tout en analysant la possibilité d'une baisse des recettes issues des frais d'inscription.

5. Des ressources humaines insuffisamment pilotées

L'ICT ne dispose ni d'un suivi structuré de la masse salariale, ni de l'évolution du ratio entre les personnels en contrat à durée indéterminée et en contrat à durée déterminée, ce qui ne permet ni d'anticiper, ni d'optimiser la gestion des contrats. L'activité des enseignants, en particulier des enseignants permanents, n'est pas analysée, et le recours important aux contrats à durée déterminée soulève des interrogations. Par ailleurs, les équivalents temps plein enseignants ont fortement augmenté entre 2019-2020 et 2023-2024 (+25 %), alors que l'établissement a perdu 400 étudiants pendant la même période. La gestion des personnels enseignants est principalement assurée par les doyens, écoles et instituts, les services des ressources humaines se limitant à enregistrer les demandes et, le cas échéant, les recrutements, notamment pour les contrats à durée déterminée d'usage⁴⁷. **Le comité recommande à l'ICT de poursuivre l'analyse engagée du recours aux contrats à durée déterminée d'usage, tout en mettant en place des outils de suivi adaptés.**

Par ailleurs, en l'absence d'une stratégie globale de gestion et de développement des compétences, et malgré des efforts de formation engagés au cours de la période de référence⁴⁸, l'ICT ne dispose pas à ce jour d'évaluation précise des compétences manquantes ou à renforcer, qu'elles soient pédagogiques ou administratives. Dans le domaine de la formation, par exemple, lors de la création d'un nouveau cursus diplômant ou certifiant, l'établissement n'est pas en mesure d'identifier avec la

⁴⁷ Visite sur site.

⁴⁸ Annexes 28, 33, 34, 35.

précision requise quelles compétences sont à renforcer parmi les personnels et/ou quels recrutements seraient nécessaires.

Ainsi, en matière de ressources humaines, le comité recommande à l'établissement de structurer son action autour de deux axes prioritaires : (1) la mise en place d'un accompagnement effectif au changement, fondé sur l'identification des compétences existantes dans l'ensemble des domaines, afin de construire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant l'évolution des personnels qui le souhaitent ; (2) l'élaboration et la fiabilisation de tableaux de bord de pilotage, en particulier pour le suivi mensuel de la masse salariale, afin de mieux maîtriser les effectifs et de réduire le recours aux contrats à durée déterminée chez les enseignants.

Table des matières

Message clés de l'évaluation	3
Conclusions du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)	5
Présentation de l'établissement	6
Caractérisation de l'établissement	6
Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en janvier 2021)	7
Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	8
Avis développé sur l'établissement.....	9
Une politique de recherche en cours de structuration.....	15
Des collaborations académiques à développer et des relations internationales encore peu structurées.....	19
Une gouvernance à repenser pour porter la stratégie de l'établissement et relever les défis actuels et les enjeux du futur	20
Un pilotage encore dépourvu d'outils et de procédures adaptés	23
Table des matières	28
Observations du recteur de l'Institut catholique de Toulouse	29

Observations du recteur de l'Institut catholique de Toulouse



INSTITUT CATHOLIQUE DE TOULOUSE

*Observations de l'établissement sur le rapport d'évaluation HCÉRES
Campagne 2025-2026*

L'ICT prend acte de l'avis favorable du comité d'experts quant au renouvellement de sa qualification EESPIG et perçoit dans ce rapport à la fois une reconnaissance de son engagement et une invitation exigeante à poursuivre sa transformation institutionnelle. Les recommandations formulées ne sont pas vécues comme des injonctions extérieures, mais comme une validation du diagnostic que l'établissement avait lui-même posé et traduit dans son plan stratégique 2026-2031.

Tout d'abord, l'ICT partage le constat relatif à son identité singulière, fondée sur une histoire ancienne et sur la délivrance de diplômes canoniques, qui constituent le socle de son projet depuis sa création. Il confirme également que le développement des diplômes nationaux, engagé plus récemment, a conduit l'établissement à investir progressivement les missions et exigences du paysage universitaire français, dans le cadre notamment de sa reconnaissance comme établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

L'établissement souscrit également à l'appréciation portée sur l'engagement de ses équipes et sur la qualité de l'accompagnement des étudiants, qui constituent des atouts essentiels de son fonctionnement.

Concernant l'offre de formation et l'évolution des pratiques pédagogiques, l'établissement prend note des observations du comité. Il précise que plusieurs initiatives ont été engagées récemment pour mieux accompagner les équipes pédagogiques, notamment en matière d'innovation et de structuration des parcours, même si celles-ci restent à renforcer et à formaliser dans une approche plus systémique.

S'agissant des difficultés de gouvernance et de pilotage rencontrées au cours de la période évaluée, l'établissement souligne que celles-ci ont conduit à engager des évolutions visant à renforcer l'organisation interne et les outils de gestion.

Dans cette perspective, l'ICT s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et entend s'appuyer sur les recommandations du comité pour poursuivre son développement.

En effet, la convergence entre le regard externe du HCÉRES et la vision interne de l'ICT est, en soi, significative : elle témoigne d'une lucidité partagée sur les chantiers prioritaires. Sur chacun des cinq axes recommandés — formalisation stratégique, représentation étudiante, développement partenarial, sécurisation financière, démarche qualité —, des actions concrètes ont été engagées ou sont en voie de finalisation. Certaines, comme la révision des statuts canoniques ou le changement d'outil comptable, relèvent de décisions structurelles dont les effets se déploieront dans la durée. D'autres, comme les séminaires de travail sur le plan d'action ou la nouvelle convention de formation des maîtres, produisent déjà des résultats tangibles.

1. Affirmer et opérationnaliser la stratégie de l'établissement

L'ICT partage pleinement le diagnostic formulé par le comité : disposer d'un plan stratégique est une condition nécessaire, mais non suffisante — encore faut-il le décliner en actions concrètes, mesurables et portées collectivement. C'est précisément l'objet du chantier majeur engagé au cours de l'année 2025-2026.

Le plan stratégique 2026-2031 de l'établissement, structuré autour de quatre axes (excellence académique et humanisme intégral ; recherche et rayonnement ; partenariats et ancrage territorial ; gouvernance durable et pilotage performant), a été conçu pour dépasser l'écueil d'un document de cadrage insuffisamment opérationnel. Chacun des seize objectifs du plan est assorti d'indicateurs de suivi, de cibles quantitatives et qualitatives, et d'un calendrier de déploiement, conformément à la méthodologie DGEIP applicable aux contrats EESPIG.

La traduction du plan en actions opérationnelles a été conduite de manière délibérément collaborative, en associant les trois instances centrales de l'établissement : le Conseil rectoral, qui porte la vision stratégique et assure le pilotage d'ensemble ; le Sénat académique, réunissant les doyens et directeurs d'instituts, garant de la cohérence académique ; la Conférence des services, qui rassemble les responsables des services supports et ancre le plan dans les réalités opérationnelles. Trois séminaires de travail ont été programmés au second semestre 2025-2026 — les 4 juin, 29 juin et 6 juillet — pour permettre à chaque instance de s'approprier les orientations stratégiques, d'identifier les objectifs de son périmètre et de proposer les indicateurs de suivi correspondants.

À l'issue de ce processus, l'ICT disposera d'un plan d'action pluriannuel adossé à un budget prévisionnel soumis à validation du Conseil d'administration. Cette architecture garantit que les ambitions affichées sont dimensionnées à la réalité des ressources disponibles, et que le suivi sera effectif dans la durée.

2. Réviser la gouvernance et assurer la représentation étudiante

L'ICT prend acte de la recommandation du comité concernant l'absence de représentation étudiante dans ses instances de gouvernance — recommandation déjà formulée lors de l'évaluation de 2021 et dont la non-mise en œuvre avait été relevée. L'établissement tient à rendre compte des avancées décisives accomplies cette année sur ce point structurant.

La révision des statuts canoniques de l'ICT — cadre juridique fondamental régissant l'organisation et le gouvernement de l'établissement — a été initiée dès juin 2024 et approfondie par la nouvelle gouvernance en 2025-2026. Ce travail, conduit collégialement en Conseil rectoral et en Sénat académique, a abouti à la validation d'un projet de nouveaux statuts lors de la séance du Conseil d'établissement du 27 mai 2026.

Ces nouveaux statuts inscrivent formellement la participation étudiante au cœur de la gouvernance institutionnelle. L'article 24 du projet instaure une représentation tripartite au sein du Conseil d'établissement : un représentant des étudiants des Facultés ecclésiastiques, un représentant des étudiants des autres Facultés, et un représentant des étudiants des Écoles et Instituts — chacun élu pour un mandat d'un an. L'article 8 affirme par ailleurs le principe d'une « association étroite des étudiants et des enseignants au gouvernement des Facultés, Écoles et Instituts », posant la participation étudiante comme principe fondateur de la vie institutionnelle de l'ICT.

La prochaine étape est la présentation du projet de statuts à l'Assemblée des évêques fondateurs et protecteurs, prévue en octobre 2026, avant transmission au Dicastère pour la Culture et l'Éducation du Saint-Siège pour approbation canonique. L'ICT apporte ainsi à cette recommandation une réponse non pas ponctuelle, mais institutionnellement pérenne, inscrite dans le cadre juridique le plus fondamental de l'établissement.

3. Développer la politique partenariale avec l'enseignement supérieur public

Le comité souligne à juste titre que la politique partenariale de l'ICT avec les établissements publics reste insuffisamment développée, et que la situation — où la majorité des diplômes nationaux est délivrée sous jury rectoral — constitue une fragilité structurelle. L'établissement partage ce diagnostic et a engagé, au cours de l'année 2025-2026, deux initiatives majeures qui marquent une inflexion significative.

La première avancée concerne la formation initiale des enseignants. Dans le cadre de la réforme nationale de la formation des maîtres, une nouvelle convention est en cours de signature avec l'Université de Toulouse, portant sur la délivrance de la licence LPE (Licence Professorat des écoles) et du master M2E (Master Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation). Ce partenariat ancre l'ICT dans un dispositif coconstruit avec l'université publique et renforce les liens entre contenus disciplinaires, recherche en éducation et professionnalisation.

La seconde initiative, de portée plus large, concerne l'engagement de négociations avec la Présidence de l'Université de Toulouse en vue de la signature d'une convention-cadre de partenariat institutionnel. Cette démarche revêt une importance stratégique particulière : jusqu'à présent, l'ICT n'entretenait de lien conventionnel qu'avec l'Université Toulouse Capitole. Une convention avec l'Université de Toulouse permettrait à l'établissement de s'engager pleinement dans la politique de site toulousain, d'accéder aux dynamiques collectives de l'enseignement supérieur sur le territoire et de renforcer l'adossement de ses formations à la recherche par des collaborations entre enseignants-chercheurs.

L'axe 2 du plan stratégique 2026-2031 fixe un objectif explicite en ce sens : porter à six le nombre de conventions actives avec des établissements universitaires publics d'ici 2031, avec une cible de deux nouvelles conventions dès 2026. Ces deux chantiers en cours illustrent la volonté de l'ICT de répondre concrètement à une recommandation récurrente, en transformant une fragilité identifiée en levier de développement.

4. Sécuriser la situation financière et développer la comptabilité analytique

Le comité d'évaluation a mis en lumière la gravité de la situation financière de l'ICT, marquée par deux exercices déficitaires consécutifs et l'absence d'outils de pilotage suffisamment développés. L'établissement ne saurait minimiser ce diagnostic, qui correspond à une réalité documentée. Il tient en revanche à rendre compte des actions structurantes engagées par la nouvelle gouvernance pour y remédier.

Sur le plan des outils, un changement de logiciel comptable est prévu à la rentrée 2026. Ce nouvel outil permettra d'instaurer des pratiques plus sécurisées, de fiabiliser la production des

données comptables et de créer les conditions techniques nécessaires au déploiement d'une comptabilité analytique opérationnelle — prérequis indispensable à tout suivi par activité, par composante ou par projet. L'ICT reconnaît que l'absence d'un tel outil a été un facteur aggravant de la dérive financière constatée.

Sur le plan humain, le recrutement d'une nouvelle responsable administrative et financière en mai 2026 constitue une étape décisive. Au-delà de la continuité opérationnelle qu'il assure, ce recrutement offre l'opportunité de conduire un état des lieux approfondi, d'identifier les fragilités des procédures existantes et de construire, sur cette base, de nouveaux modes opératoires adaptés aux besoins réels de l'établissement.

L'axe 4 du plan stratégique 2026-2031 consacre un objectif spécifique à la sécurisation financière, incluant la mise en place d'un suivi mensuel de la masse salariale, l'élaboration de projections budgétaires pluriannuelles et la diversification progressive des ressources. Ces engagements, soumis à des indicateurs de suivi précis, traduisent la prise de conscience institutionnelle de l'urgence à sortir d'un pilotage rétrospectif pour entrer dans une logique de gestion prévisionnelle.

5. Mettre en place une politique structurée de démarche qualité

L'ICT partage le constat du comité selon lequel les initiatives qualité engagées au cours de la période écoulée, bien que réelles, sont restées trop parcellaires et insuffisamment fédérées dans une stratégie d'ensemble. La certification QUALIOPI obtenue, si elle témoigne d'un effort de formalisation, ne saurait se substituer à une démarche qualité institutionnelle transversale.

C'est dans ce contexte que l'ICT a engagé, dans le cadre de l'axe 4 de son plan stratégique 2026-2031, la refondation de son Système de Management par la Qualité (SMQ). Fort des enseignements tirés d'une première tentative en 2015 — qui n'avait pas abouti faute d'engagement institutionnel suffisant et d'appropriation collective —, la démarche actuelle repose sur une conviction affirmée : la qualité ne peut fonctionner que si elle est portée conjointement par la direction, une organisation claire par processus et l'adhésion de l'ensemble du personnel.

Un groupe de travail réunissant la direction et le service qualité a procédé à l'identification des activités essentielles de l'ICT et à leur organisation en une cartographie simplifiée de six processus, répartis selon la structure classique management / cœur de métier / support. Des fiches processus ont été élaborées pour chaque bloc, et un cadre de gestion documentaire a été défini. Deux rôles structurants ont par ailleurs été formalisés : le pilote de processus, responsable de la coordination et du suivi de son périmètre, et l'ambassadeur de processus, chargé de fédérer les équipes dans l'appropriation de la démarche.

La mise en œuvre s'organisera autour d'un Comité de pilotage du SMQ réunissant la direction, les responsables et les auditeurs internes, avec des échéances précises de déploiement. Le comité d'évaluation a par ailleurs suggéré de rattacher le service qualité au secrétariat général plutôt qu'au vice-rectorat à la vie étudiante. L'ICT prend acte de cette observation et l'examinera dans le cadre de la finalisation de l'organigramme, en veillant à préserver la transversalité d'action du service qualité sur l'ensemble des composantes.

Conclusion

L'Institut souhaite, par les présentes observations, rendre compte des réponses substantielles et des initiatives concrètes qu'il a d'ores et déjà engagées au cours de l'année universitaire 2025-2026, en réponse directe à ces recommandations. Ces actions s'inscrivent pleinement dans le plan stratégique 2026-2031, dont l'élaboration — en cours de finalisation au moment de la rédaction de ce document — a précisément tiré les enseignements de l'évaluation. La convergence entre le regard externe du comité d'experts et la vision portée en interne témoigne d'une lucidité partagée sur les chantiers prioritaires : elle conforte l'établissement dans ses orientations et l'encourage à poursuivre avec résolution la transformation engagée.

Toulouse, 15 juin 2026



Billerey

Bozena BILLEREY

Rectrice de l'Institut Catholique de Toulouse

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- **Monsieur Nicolas Chaigeau**, conseiller scientifique,
- **Madame Eloïse Dreure**, chargée de projet.

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

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres

Coralie Chevallier, Présidente

