

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Ircom

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 24/03/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Véronique Richard, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I - Un établissement ancré dans une continuité historique...	7
... soucieux d'articuler vision fondatrice et prise en compte des évolutions universitaires et sociétales	7
II – Un projet consensuel au service d'une stratégie de développement	8
III – Une communication portée par les parties prenantes de l'école, à formaliser	9
III – Partenariats	10
1 ● Un lien historique avec les collectivités territoriales	10
2 ● Des partenariats universitaires locaux circonscrits	10
3 ● Des partenariats solides avec les entreprises...	11
... et le tissu associatif	11
La formation et la recherche	13
I – De « bonnes pratiques » pédagogiques en formation initiale et continue	13
1 ● Une offre de formation construite sur une vision pédagogique	13
2 ● Un enseignement adapté aux divers publics	13
3 ● Une organisation des études structurante	14
4 ● Un recrutement et des méthodes d'évaluation liés à une vision	15
II – Une ouverture sur la recherche à encourager	16
1 ● Des programmes originaux centrés autour de la personne humaine	16
2 ● Des résultats transférés en formation initiale et continue	16
3 ● Des travaux de recherche réinjectés sur le terrain : une valorisation « hybride »	17
III. La politique documentaire	17
La réussite des étudiants	19
I – Une attention aux étudiants personnalisée	19
II – Une vie étudiante animée et soutenue par l'école, à encourager	19
Les relations européennes et internationales	21
Le pilotage	23
I – En vue d'un développement pluriannuel, une transformation progressive du modèle économique, non encore maîtrisée	23

II – Un équilibre à trouver entre souplesse des pratiques de gestion et professionnalisme du pilotage	24
III – Le souci de la qualité au cœur des pratiques	24
IV – La mobilisation du personnel autour de l'institution, un atout pour l'Ircm	25
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	27
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	35

Présentation

Établissement d'enseignement supérieur et de recherche privé, sous contrat avec l'État, depuis 2008, l'Ircom³ a été fondé en 1984, sous l'impulsion de l'Abbé Houard, ancien Secrétaire Général de l'Université Catholique de l'Ouest. Il a bénéficié du soutien du Conseil départemental de Maine et Loire et de la Région des Pays de la Loire. Il est reconnu comme Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) depuis octobre 2016⁴. Implantée aux Ponts-de-Cé, près d'Angers, l'école est administrée par l'Association Sainte-Anne, régie par la loi de 1901. Elle entretient un réseau de relations sur son territoire, principalement avec les collectivités, le tissu associatif, les entreprises et l'Université d'Angers et divers partenariats à l'étranger. Le projet de l'école s'ancre dans une anthropologie d'inspiration chrétienne et propose une offre de formation visant « le développement de la personne pour former des leaders compétents et responsables ». La recherche y est une activité récente, soutenue par les parties prenantes, visant à irriguer les formations.

L'Ircom a cinq « domaines d'activité »⁵ :

- trois cursus de formation initiale :
 - un cursus de Lettres et Sciences Politiques, ouvert en 1993, nommé Institut Albert Le Grand, conduisant depuis 1994 à un diplôme d'État délivré par un jury rectoral, puis dans le cadre d'une convention avec l'Université d'Angers ;
 - un cursus en communication, dénommé Institut Mac Luhan, créé en 1984, conférant un diplôme d'université de niveau bac + 5 « título propio » de l'Université Francisco de Vitoria (Madrid) et certifié par un titre de niveau 1 du RNCP « Manager de projets de communication » ;
 - un cursus en management de la solidarité internationale et de l'action sociale, appelé Institut Pedro de Béthencourt, créé en 2006, conférant un diplôme d'université de niveau bac + 5 « título propio » de l'Université Francisco de Vitoria (Madrid) et certifié par un titre de niveau 1 du RNCP « Expert/e en économie sociale et solidaire » ;
- un pôle de recherche, institué en 2012 ;
- une structure interne, Ircom Conseil, créée en 1991, consacrée à la formation continue et au conseil en entreprise, dans les domaines de la communication, du management et des ressources humaines.

L'école compte un effectif de 27 salariés permanents et environ 170 enseignants vacataires. Elle accueille, en 2016, 390 étudiants (dont 28,9 % boursiers de l'État, dans la filière de Lettres et sciences politiques uniquement⁶), dans des locaux d'une surface d'environ 4100 m² situés sur un campus de 5 hectares. Ses ressources budgétaires au titre de l'année 2014-2015 s'élevaient à 2,6 M€, dont 9% proviennent de subventions (la part du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) s'élevant à 5,1%) et 56 % des frais de scolarité.

Cette première évaluation de l'établissement par le HCERES s'inscrit dans une démarche réflexive, menée depuis ces dernières années par l'Ircom sur sa stratégie et sa gouvernance, en vue de son développement. Un rapport d'analyse⁷ avait été établi en 2012 par l'AERES, à la demande du MENESR⁸. L'Ircom sollicitait parallèlement le

³ Les éléments statutaires et organisationnels présentant l'Ircom proviennent des documents fournis par le HCERES ou l'Ircom ou collectés sur place :

- le rapport d'autoévaluation de l'école ;
- le feuillet présentant sa stratégie ;
- le rapport d'activité de l'Ircom 2014-2015 ;
- la brochure de présentation de l'Ircom.

⁴ Article L732 du code de l'éducation.

⁵ Cf. brochures d'information

⁶ Rapport d'auto-évaluation (RAE), p. 6. Les deux autres filières, ne délivrant pas de diplômes d'État, ne sont pas habilitées à accueillir des étudiants boursiers de l'État.

⁷ Rapport non publié.

renouvellement du contrat passé avec l'État en 2010, et renouvelé en 2013 pour la période 2013-2016. En 2015, l'évaluation de l'Ircom par le HCERES est intervenue dans le cadre des évaluations de la vague B contractuelle qui concernait notamment les établissements de l'enseignement supérieur de l'académie de Nantes et ce, parallèlement à la demande de labellisation EESPIG faite par l'Ircom. Le rapport d'autoévaluation reflète le souhait de l'école d'obtenir un diagnostic sur ses procédures de pilotage et des recommandations pour la bonne mise en œuvre d'une stratégie de consolidation et de développement qu'elle prévoit de déployer sur 5 axes :

- approfondissement et développement de l'expertise fondamentale et professionnelle ;
- développement de l'offre de formations et de services ;
- accroissement du rayonnement de l'école ;
- développement de la vie étudiante ;
- diversification des ressources de l'école.

L'Ircom affirme être conscient de la nécessité de valoriser et consolider son offre de formation et ses activités de recherche et de s'ouvrir davantage à des partenariats professionnels et internationaux, en cohérence avec sa vision stratégique et avec les exigences académiques. Elle mesure les besoins de renforcement du modèle économique, dont elle sait la fragilité.

Le comité s'est efforcé de mener cette évaluation en croisant les regards de ses experts sur les réalisations et l'expertise de l'école et en étudiant les différents projets qui ont commencé à être mis en œuvre dans le cadre de la stratégie élaborée ces deux dernières années. Trois axes d'analyse ont été privilégiés :

- le positionnement, le fonctionnement des instances de gouvernance et l'élaboration des orientations de l'école ;
- les objectifs de formation, les modalités pédagogiques et l'articulation avec la recherche ;
- la politique de communication et les relations avec les parties prenantes et les partenaires (écosystème et partenaires académiques).

⁸ Concernant l'ensemble des établissements privés sous contrat.

La stratégie et la gouvernance

I - Un établissement ancré dans une continuité historique...

L'histoire de l'école et la vision qui constituent ses fondamentaux sont ancrés dans une anthropologie chrétienne, imprégnée de philosophie personnaliste. Elles caractérisent son positionnement actuel. Ce positionnement, résumé dans la signature de l'école « La personne comme vocation », est partagé par la communauté qui gravite dans et autour de l'école. Il s'énonce autant dans les documents d'information que dans les rapports d'autoévaluation et les propos des représentants des différentes parties prenantes rencontrées.

... soucieux d'articuler vision fondatrice et prise en compte des évolutions universitaires et sociétales

L'ancrage historique et le maintien de la vision initiale n'ont pas freiné les changements considérés comme nécessaires au regard des évolutions tant universitaires que sociétales. La prise en compte de ces changements, les successions directoriales, le recrutement de nouveaux collègues, ont induit ces dernières années de nouvelles modalités de gouvernance ou d'action⁹, encouragées par l'État lors des contractualisations et recommandées par la précédente analyse AERES. Elles sont interconnectées et porteuses de structurations nouvelles ou en cours de maturation :

- accroissement de l'offre de formation, qui ouvre, au-delà du premier socle en lettres et sciences politiques, sur deux formations professionnalisantes de niveau Bac + 5 ;
- de ce fait, poursuite de l'accroissement de l'effectif étudiant (2009 : 224 ; 2015 : 308, soit une progression de 37,5% en 6 ans) ;
- extension des partenariats avec des établissements universitaires étrangers (17 établissements sont partenaires en 2016) ;
- lancement d'une activité de recherche (soutenue par le recrutement de 2 docteurs, le financement de deux doctorants et l'ouverture d'une chaire et d'un projet de recherche autofinancés) ;
- instauration de conseils consultatifs pour les différentes activités et renforcement des fonctions transverses.

Le Conseil d'administration (CA) de l'Association Sainte-Anne, qui administre l'Ircm, composé de membres issus de la société civile, a soutenu les changements en cours, résultant eux-mêmes d'une démarche de diagnostic à laquelle ont été associés, en vue de l'élaboration du plan stratégique cité plus haut, le comité de direction (Codir), l'ensemble des salariés, les conseils de perfectionnement et des anciens élèves. L'assemblée générale, constituée statutairement des adhérents (une cinquantaine), intervient en fin de processus pour la validation des décisions budgétaires ou des nouvelles orientations. Les réunions préparatoires ou consultations du bureau du conseil se tiennent de façon informelle, en amont des CA. Le CA joue un rôle de soutien aux orientations et à la direction générale. Il a par exemple été réuni à plusieurs reprises pour valider la création de l'Institut Pedro de Béthencourt.

La communication entre la direction et le CA, dont les membres (17) siègent pour beaucoup depuis de longues années et qu'il sera nécessaire de remplacer dans quelque temps, est fréquente, souvent orale et informelle. Au-delà du traitement des questions régulières, le Conseil se réunit chaque fois que la nécessité s'en fait sentir. Il a, par exemple, mobilisé avec la direction des acteurs de son réseau pour la création d'une société civile immobilière (SCI Sainte-Anne) permettant de financer les travaux d'extension des bâtiments et validé le plan stratégique qui vient d'être élaboré.

Le précédent directeur, avant son départ, a transmis à son successeur son expérience et ses conseils. Ces derniers ont, au fur et à mesure, été secondés par des directeurs d'études, nommés progressivement pour chacune des formations. Des instances consultatives ont été elles aussi progressivement instituées par activités (conseils de

⁹ Comme le conventionnement avec l'Université d'Angers pour la licence, la mise en place de comités de perfectionnement, le lancement d'une politique de recherche : points qui seront étudiés ci-dessous.

perfectionnement, conseil scientifique, conseil de la vie étudiante). Les conseils de perfectionnement rassemblent, autour des enseignants permanents, des intervenants professionnels, employeurs, anciens étudiants impliqués et fidèles. Décrits comme des lieux de débats productifs par les interlocuteurs du comité, ils portent tant sur les résultats obtenus que sur la veille en regard des évolutions des métiers auxquels seront préparés les étudiants et partant sur l'évolution des programmes. Le premier conseil de perfectionnement résulte du conventionnement avec l'Université d'Angers pour la licence. Le conseil scientifique, qui est dans sa deuxième année de fonctionnement, réunit principalement des représentants des laboratoires auxquels sont rattachés les nouveaux chercheurs de l'école, ce qui devrait conforter cette activité récente, dont les retombées en lien avec la formation sont fortement attendues. Le comité a noté que le conseil de la vie étudiante est le seul à accueillir en son sein des étudiants.

L'Ircom, dans son mode de gouvernance, met en avant sa culture chrétienne et sa « dimension humaine ». Regroupant sur un campus un peu excentré la quasi-totalité des étudiants et des corps enseignant et administratif, l'école a une tradition de culture orale, d'écoute, de pédagogie attentive et de « management participatif » qui facilite la réactivité, la motivation, l'implication et l'échange entre les différents acteurs. Cette « ambiance », qui semble appréciée par beaucoup, est comptée au nombre des forces de l'école, qui ne souhaite pas accroître très significativement ses effectifs, tout au moins sur place. Ce point sera réexaminé au prisme du pilotage.

L'accompagnement des étudiants et la qualité de l'enseignement sont des priorités pour l'Ircom, qui entend garder cette attention à ses étudiants, garante de bons résultats tant en termes de réussite que d'insertion. Bien que faisant partie d'un réseau professionnel réactif, surtout local, l'Ircom est conscient, en termes de notoriété et partant d'attractivité, de l'effet « petite taille » dans un secteur pédagogique devenu concurrentiel. Il en ressent aussi l'impact sur des équipes « multitâches », trop sollicitées pour engranger et valoriser leurs « bonnes pratiques » et peu habituées à formaliser et structurer leurs procédures. Des fonctions transverses (communication, formation continue, relation entreprise, relations internationales) ont été créées ou développées ces dernières années par permutation de personnes ou recrutement. On en étudiera la soutenabilité financière ultérieurement.

L'autoévaluation, comme l'évaluation elle-même, font apparaître des aspects positifs du mode de gouvernance, ainsi que d'autres pouvant générer une faiblesse dans la mise en œuvre du plan stratégique. Les réflexions menées au sein des conseils confortent le mode de management, plutôt participatif et font apparaître les « bonnes pratiques » de l'école. Elles méritent d'être mieux valorisées. Sans renoncer à la réactivité générée par la fluidité des échanges, et sans « industrialiser les structures », un saut qualitatif dans la formalisation des procédures permettrait de mieux les décliner et les diffuser. Cette remarque s'applique de façon générale à toute l'activité de l'école.

II – Un projet consensuel au service d'une stratégie de développement

La stratégie de l'Ircom, définie pour la période 2015-2025, a été « construite, réfléchie et décidée au terme d'un processus collectif¹⁰ » qui s'est déroulé sur une année et demie et a mobilisé toute la communauté, du Codir aux conseils de perfectionnement et à l'ensemble des salariés, puis discuté en conseil d'administration et présenté en assemblée générale. Cette stratégie se fonde sur un travail d'auto-analyse des points d'amélioration et de développement, ainsi que des écueils à éviter, fait en interne en utilisant la méthode SWOT¹¹.

Le comité constate que le projet stratégique suscite l'adhésion des parties prenantes. L'élaboration collective et progressive a permis de démarrer des actions propres à chacun des cinq axes, dans ce qui peut être considéré comme une période expérimentale.

D'une façon générale, le comité a remarqué que le projet et les premières actions réalisées, tout en respectant l'histoire et l'ancrage de l'école, s'inscrivent dans des réflexions sur la concurrence, la standardisation, l'évolution des modes d'apprentissage générant des évolutions partagées par nombre d'établissements d'enseignement supérieur. Ce temps d'expérimentation donne à penser qu'il serait important de résoudre par plus d'anticipation, de veille et de programmation, les points de difficultés financières¹² et organisationnelles¹³ que les projets stratégiques envisagés pourraient entraîner. Questions budgétaires et choix de développement s'entrecroisent. Certains choix mériteraient d'être explicités, comme le maintien d'un effectif étudiant assez restreint ou le rapprochement limité avec les établissements universitaires régionaux. Par ailleurs, la prévision sur les

¹⁰ Cf. rapport d'autoévaluation p. 8.

¹¹ *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

¹² Cf. infra la partie « pilotage ».

¹³ Cf. infra la partie « partenariats ».

moyens consacrés à la réalisation du programme axe par axe et sur leur suivi semble encore insuffisante. Les parties suivantes examineront, en termes institutionnels, structurels et substantiels, ces points de vigilance.

III – Une communication portée par les parties prenantes de l'école, à formaliser

On l'a vu, l'école affirme son ancrage dans une anthropologie chrétienne, qui fonde son identité et son positionnement. Sur cette base, elle développe une politique cohérente de communication, axée sur des enjeux d'évolution. L'Ircom dispose pour ce faire d'un service de communication très développé proportionnellement à sa taille, en y consacrant un temps plein, un mi-temps et une alternance. La directrice de la communication est par ailleurs secondée par un graphiste et un responsable vidéo.

Au fur et à mesure de son développement, l'école a dû faire évoluer sa politique de communication institutionnelle. La question de son identification s'est posée du fait du passage d'une offre de formation concentrée sur une seule formation, l'Institut Mac Luhan, à une offre de formation qui se scinde en quatre « marques » : Instituts Albert le Grand, Mac Luhan, Pedro de Béthencourt et Ircom Conseil, agrégées dans le nom Ircom. Ce déploiement a nécessité un important effort de communication. La réflexion n'est pas achevée, l'appellation Ircom, mettant trop l'accent sur la « com », est susceptible d'évoluer dans l'avenir pour mieux rendre compte de la diversité réelle de l'établissement.

La direction de la communication veille à la cohérence de la charte graphique avec un logo clairement identifiable et un slogan reflétant l'esprit et la stratégie de l'établissement : « La personne pour vocation ». Une volonté d'harmonisation des divers supports existe visant à refléter l'identité de l'établissement avec clarté. Concernant la référence à l'anthropologie chrétienne, cet aspect de l'identité est bien précisé sur les plaquettes d'information et répété à tous les candidats à l'occasion de l'entretien d'admission ; il s'agit d'une composante importante de l'identité, mais, selon les informations recueillies lors de la visite de site, l'adhésion à ces valeurs ne constitue pas une condition d'accès aux études.

La communication interne est un élément clef à la fois de la gouvernance et de la pédagogie, puisque la personne dans son intégralité est au cœur de tous les choix stratégiques. Cela passe d'abord par une communication de proximité favorisant une forte implication de toutes les parties prenantes dans la vie de l'établissement et, en particulier, la concertation permanente entre corps enseignant et étudiants ainsi qu'entre les différents responsables administratifs. Cette communication reposant sur le « personnalisme » se diffuse lors des réunions régulières des personnels et lors de leur participation aux événements festifs annuels. Le comité a noté sur ces points des éléments spécifiques qui illustrent le mode de management de l'établissement :

- le lancement de semaine : tous les lundis à 8h30, les responsables réunissent leurs étudiants pour un échange d'une heure en vue de commenter les événements à venir, relire la semaine passée, au regard de questions relationnelles, organisationnelles, ou autres points ;
- la réunion quotidienne de toute l'équipe, qui complète les réunions plus formelles et qui permet de suivre au plus près et en temps réel les affaires ;
- l'organisation d'événements annuels : une rentrée solennelle en septembre, la fête de l'école début décembre (conférence et temps convivial), la remise des diplômes (spectacle des étudiants et des permanents, en présence des parents, etc).

La communication externe de l'établissement, repose sur ses différents acteurs (enseignants et personnels permanents, chargés de communication, étudiants) et se veut en cohérence avec la stratégie pédagogique et institutionnelle, en vue de cibler les futurs étudiants, les partenaires professionnels et les mécènes. Elle n'est que partiellement externalisée¹⁴.

La recherche de financements et la sollicitation de sponsors constituent un volet important de la communication externe de l'établissement¹⁵. L'objectif de la recherche de fonds est de financer quatre grands axes

¹⁴ L'Ircom ne fait pas appel à un cabinet extérieur pour sa communication externe, mais envisage cette perspective pour renouveler sa charte graphique et les plaquettes, réalisées en interne jusqu'à présent. En revanche, il fait appel à une agence pour le *fundraising*, qui exige des compétences qu'il n'a pas en interne.

¹⁵ Cf. la partie la partie « pilotage » sur le budget.

stratégiques : le développement de la recherche, l'expansion en d'autres lieux sous forme d'essaimage, l'amélioration de l'environnement sur le campus et la création de bourses notamment via une politique de legs. Le comité a noté que la progression du mécénat sur ces fronts toutefois reste souvent empirique.

Pour diffuser ces communications, divers supports, imprimés ou numériques, et diverses modalités d'action de communication, souvent en usage dans les établissements universitaires, sont utilisés¹⁶.

Les différentes informations et messages passent par la mobilisation de la communauté. Ainsi, les étudiants participent activement à la communication externe, ce qui constitue pour le Master de communication une opportunité de pratique : bien des partenariats professionnels ont ainsi commencé parce que les étudiants de l'Ircom ont réalisé une vidéo sur l'entreprise. La communication externe passe aussi, par les divers partenariats qui seront évoqués ci-après. Les responsables des différentes formations, Ircom Conseil plus particulièrement, s'attachent également à contribuer à cet aspect de la communication. En revanche, le comité recommande le suivi des anciens par une pérennisation de leurs liens avec l'institution et en bâtissant une stratégie de réseau efficace.

Ainsi, la politique de communication est portée par une équipe et partagée par une communauté impliquée qui la rend dynamique et cohérente. Cette fluidité s'accompagne encore d'un certain empirisme, qui pourrait bénéficier de plus de formalisme.

III – Partenariats

Si l'Ircom met en exergue ses relations avec le monde professionnel, notamment sur son territoire, et est soutenu par les collectivités locales et régionales, il est peu impliqué dans la politique de site Bretagne Pays de Loire et présente une politique de partenariats universitaires, déterminée par son histoire, qui gagnerait à être revue au travers d'un prisme scientifique.

1 ● Un lien historique avec les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales (département, région) et la métropole ont en effet soutenu l'Ircom, depuis sa création, par la présence de représentants dans les conseils de l'école, par des financements, qui semblent cependant se restreindre, voire à se limiter à certaines activités (la recherche en particulier¹⁷), des recrutements d'étudiants et des projets auxquels les étudiants ou les enseignants sont associés. Sur leur aire géographique, de nombreux étudiants sont inscrits en divers établissements, dont 38 000 sur l'agglomération d'Angers ; les étudiants de l'Ircom ne représentent qu'un faible pourcentage¹⁸ de ce collectif, mais participent de façon notable aux activités et manifestations proposées par les collectivités. La pluridisciplinarité des cursus est soulignée par ces partenaires de même que la « bonne réputation » de l'école, qui aurait intérêt à activer les leviers de visibilité que peuvent offrir ces collectivités.

2 ● Des partenariats universitaires locaux circonscrits

Les relations de l'Ircom avec les établissements universitaires régionaux sont pour leur part assez circonscrits. Ainsi le cursus en lettres et sciences politiques, ouvert en 1993, a d'abord conduit à un diplôme délivré sous jury rectoral, avant de conférer le diplôme national de licence, dans le cadre d'une convention signée pour la première fois en 2008, sur la recommandation de l'État, avec l'université d'Angers. Cette convention doit, à l'occasion de son prochain renouvellement, être revue. L'école souhaite pouvoir, conventionnellement, délivrer une double licence en humanités et sciences politiques relevant de la mention humanités. Dans cette même université, un rapprochement récent s'est effectué avec le groupe de recherche angevin en économie et management (Granem), ce qui offre la possibilité d'inscrire des doctorants, d'intégrer des chercheurs de l'école dans des programmes de recherche, et de

¹⁶ Ont été ainsi listés lors des entretiens :

- les plaquettes diverses adaptées aux différentes cibles (étudiants, entreprises, donateurs) avec des volets iconographiques exclusivement issus de l'établissement ;
- la revue trimestrielle : *Humanisme et Société*, tirée à 7000 exemplaires, envoyée aux anciens, étudiants, intervenants, partenaires professionnels, instances publiques, membres du CA, amis de l'Ircom. Elle contient toujours un article de fond, un portrait d'ancien élève et une campagne de *fundraising* ;
- le fait que l'Ircom a beaucoup développé sa stratégie web (site : www.ircom.fr/), et cherche à tirer parti des réseaux sociaux en étant épaulé pour le référencement web.

¹⁷ Comme cela a été dit lors des entretiens sur site.

¹⁸ 1%, selon les informations recueillies lors des entretiens sur site.

compter sur la participation de membres du laboratoire au conseil scientifique de l'Ircom. Dans le même esprit, des relations de recherche se sont nouées avec des chercheurs du laboratoire d'économie et de management de l'Université de Nantes (Lemna). En revanche, le comité a noté qu'il n'est pas envisagé pour l'instant de rapprochement avec l'Université Catholique de l'Ouest ni avec la Comue Université Bretagne Loire, dont il faudrait étudier les opportunités qu'elle pourrait offrir à l'Ircom.

3 ● Des partenariats solides avec les entreprises...

L'Ircom a, tout au long de son développement, établi des liens solides et diversifiés avec le monde professionnel¹⁹. Les professionnels y déploient différentes activités : interventions dans les enseignements (cours, suivi de dossiers pédagogiques, tutorat de stage, encadrement d'alternants, participation aux conseils d'administration ou de perfectionnement, recrutement d'étudiants. Le dialogue qui est établi avec le monde professionnel sert d'assise à la construction des programmes de formation qui s'élaborent ainsi à partir du besoin exprimé.

Les entreprises apportent aussi des contributions financières (dons, taxe d'apprentissage) et par le biais d'Ircom Conseil, créé il y a plus de vingt ans, achètent des prestations de formation « sur mesure », de conseil ou de coaching²⁰. Des partenariats originaux se sont noués avec des réseaux locaux à caractère social et/ou entrepreneurial. C'est le cas du Réseau Entreprendre 49 qui offre aux élèves la possibilité de monter des projets entrepreneuriaux et participe à l'enseignement. C'est aussi le cas de la coopérative Clasel qui, travaillant dans le domaine de l'agriculture biologique et non conventionnelle, sollicite les étudiants de l'Ircom pour des missions en communication.

Soucieuse de structurer et de renforcer ces liens, l'école a récemment créé une direction des relations avec les entreprises, confiée à l'ancien directeur d'Ircom Conseil. Au-delà du renforcement des liens avec le monde professionnel, il entend s'attacher à exploiter davantage les données provenant des contacts divers avec les entreprises, des offres de stages ou d'emploi pour faire évoluer l'offre de formation. Là encore, le comité recommande plus d'anticipation et de formalisation.

... et le tissu associatif

L'Institut Pedro de Béthencourt entretient des relations suivies avec différentes associations caritatives comme les Enfants du Mékong, le Secours catholique, la Fondation d'Auteuil, la fondation Raoul Follereau. Comme les entreprises, ces associations sont pourvoyeuses d'enseignement, de stages, de recrutement et pour certaines de subventions. Leurs représentants ont été associés là aussi à la construction du programme, et soulignent l'intérêt de sa double finalité humanitaire et sociale, qui augmente les compétences des étudiants.

¹⁹ cf. rapport d'autoévaluation p. 34 et suivantes.

²⁰ Le chiffre d'affaires d'Ircom Conseil évolue entre 120.000 € et 250.000 € depuis dix ans (RAE, p. 34).

La formation et la recherche

I – De « bonnes pratiques » pédagogiques en formation initiale et continue

L'Ircom fonde ses enseignements sur une pédagogie affirmée, aussi bien par sa construction (partant des besoins et étant elle-même un champ d'application de la recherche) que par ses choix (« la personne comme vocation »²¹) et sa dimension empirique (réactivité, constante adaptation). La formalisation des « bonnes pratiques » pédagogiques est à développer, en particulier pour mettre en valeur la cohérence de l'offre de formation avec le positionnement de l'Ecole.

1 ● Une offre de formation construite sur une vision pédagogique

La politique de formation de l'établissement est au cœur des choix stratégiques structurants de l'Ircom et se fonde sur une pédagogie de proximité affirmée. Il se donne pour mission de proposer une offre de formation large et innovante comme la licence polyvalente axée à la fois sur les lettres, la philosophie et les sciences politiques ou la formation en management de la solidarité internationale et humanitaire qui définit des problématiques comme le « management du travail vivant ». Ces formations doivent répondre aux besoins d'un monde en bouleversement et visent à préparer des « leaders compétents et responsables²² ». Ainsi ont-elles une vocation résolument professionnalisante, mais se donnent pour objectif de dépasser les simples objectifs techniques et utilitaristes pour prendre en compte une vision globale de la personne. Les orientations pédagogiques s'appuient constamment sur l'expérimentation, recherchant une cohérence effective entre posture scientifique et posture professionnelle.

Les instances de pilotage sont animées par le principe d'une concertation permanente et permettent ainsi un fonctionnement démocratique face aux grandes décisions. L'expression des différents points de vue est favorisée par des rencontres quotidiennes informelles de tous les acteurs, enseignants comme administratifs, qui viennent compléter les réunions officielles.

L'offre de formation est ancrée fortement dans l'environnement territorial et contribue à son attractivité dans la mesure où l'aire de recrutement dépasse la région, permettant ainsi la diversification des profils grâce aux étudiants venus de l'extérieur. Ils proviennent pour un tiers de la région, un tiers de Paris, un tiers du reste de la France. Par ailleurs, chaque étudiant doit mener un projet social encadré, pendant l'année, hors horaires de cours, avec soutenance à la fin, et participe ainsi activement à la vie de la collectivité locale. Au niveau du corps enseignant, 16,8 % sont des intervenants internes et 83,2% sont des intervenants externes.

La formation continue fait partie intégrante de la stratégie de formation. Si les validations des acquis de l'expérience (VAE) « classiques » sont peu nombreuses, l'Ircom combine cette démarche avec la formation continue : les personnes salariées souhaitant compléter leur formation peuvent valider un niveau Master 1 par VAE et entrer directement en Master 2 pour une formation condensée en trois trimestres, grâce à une dispense de stage. Une autre possibilité est l'offre de formation continue ponctuelle, dispensée en deux fois une semaine ; le public concerné est le plus souvent constitué de salariés qui souhaitent évoluer au sein d'une structure. L'activité de formation de l'Ircom Conseil est évoquée dans le chapitre relations avec les entreprises.

L'offre de formation initiale et continue intègre progressivement, comme cela sera étudié ci-après, les activités de recherche nouvellement développées, dont pourront bénéficier les étudiants et les professionnels.

2 ● Un enseignement adapté aux divers publics

La politique de formation de l'établissement intègre des modalités d'enseignement adaptées à ses divers publics, notamment par une attention particulière à la méthodologie et au suivi personnel, couplé à une pratique d'aide à la réussite impliquant notamment des entretiens individuels réguliers, des mises à niveau à partir de faiblesses identifiées, et un accompagnement dans des domaines comme la gestion de stress et du sommeil²³.

²¹ cf. brochure de l'Ircom, page de garde.

²² cf. brochure de l'Ircom p.1.

²³ cf. entretiens avec les enseignants permanents.

En première année de licence, l'accent est mis sur l'autonomie. Les cinq premières semaines sont consacrées entièrement à l'acquisition des méthodes du travail. Y est effectué, en seconde année, autour d'une problématique définie pour l'année, un mini-mémoire de trente pages, soutenu publiquement à l'occasion d'une manifestation appelée « Colloque » qui se déroule sur trois journées à la fin de l'année et qui implique toute la communauté étudiante et enseignante. En troisième année, les étudiants se spécialisent en Lettres ou en Sciences Politiques, après avoir été préparés durant deux années aux deux parcours.

En master, la formation spécialisée est étayée par un travail sur la connaissance de soi en vue d'affiner le projet professionnel. Un mémoire est rédigé, encadré par des enseignants chercheurs et des professionnels ; il est évalué ensuite par un rapporteur extérieur qui donne son avis en vue de la soutenance.

Comme il l'a été dit dans la partie sur les relations avec le monde socio-économique, les professionnels sont parties prenantes aussi bien en tant que maîtres de stage que bénéficiaires de travaux pratiques (par exemple : films d'entreprises réalisés tous les ans par les étudiants du cursus de Communication) ou encore d'actions de solidarité, qui se manifestent par un projet social que chaque étudiant doit mener à bien.

L'établissement développe une pédagogie créative et personnalisée qui fait un recours limité aux supports numériques. Elle se déploie sur divers registres en lien avec le souci de la « personne » mentionné plus haut, que le comité a jugé important de relever :

- une pédagogie soucieuse de la personne dans sa globalité, par le truchement notamment d'un cahier pédagogique, d'un tutorat exigeant, et l'obligation, en première année de licence, de suivre un cours soit de théâtre soit de chant ;
- un accompagnement personnalisé, impliquant des évaluations régulières et du travail en groupe, un suivi axé également sur l'orientation professionnelle, des relectures régulières des expériences, enfin, un volet « connaissance de soi » reposant sur des tests de personnalité et débriefing avec les responsables et en équipe ; une des responsables est d'ailleurs en formation de coaching (type « Myers-Briggs Type Indicator », MBTI) ;
- une pédagogie aux objectifs clairs : l'autonomie progressive et le développement personnel ;
- une pédagogie fortement appuyée sur l'environnement social avec des rencontres professionnelles régulières ainsi qu'une politique accentuée en matière de stages dès la deuxième année de licence ;
- une pédagogie d'expérimentation avec des visées concrètes, notamment la résolution de cas pratiques avec « cahiers de charge » (films d'entreprise, appels à projet, simulations de crises d'urgence) suivant un déroulement immuable : approche théorique, approche pratique, débriefing ;
- des pratiques innovantes comme les *serious games* ou jeux de rôle (Master) ;
- une forte implication des étudiants dans les événements divers de l'école.

Les étudiants doivent être présents à l'école toute la journée, afin de favoriser un travail assidu et de les préparer à la vie professionnelle. Il n'y a quasiment pas d'abandons et peu de réorientations²⁴. Quant aux responsables, ils sont en relation constante avec les acteurs socio-professionnels et s'investissent en tant que membres ou administrateurs dans différentes associations, soucieux de mettre en application ce qu'ils enseignent.

Ainsi, au fil des entretiens, le comité a pu constater que l'Ircm propose une pédagogie dynamique, à l'écoute de toutes les parties prenantes et soutenue par une approche participative et de proximité, s'appuyant sur une équipe très impliquée.

3 ● Une organisation des études structurante

Les choix stratégiques de l'établissement se traduisent dans la pédagogie et l'organisation des études. L'Ircm se définit comme un « laboratoire d'expérimentation pédagogique », visant l'adaptation régulière des méthodes aux besoins concrets et depuis l'instauration d'une politique de recherche, ses liens avec la formation (cf. supra).

²⁴ Cf. entretiens avec les enseignants.

Les permanents de l'Ircom assurent à la fois des charges d'enseignement et d'encadrement : ils sont polyvalents, « multi-casquettes », mais la définition du rôle de chacun rend possible une circulation fluide des informations et l'efficacité de la mise en œuvre des orientations à la fois scientifiques et professionnelles. La petite taille de la structure rend possible cette réactivité, tout autant que l'esprit d'équipe et une pratique du décloisonnement : enseignants et assistants administratifs se côtoient et échangent, même si toutes ces bonnes pratiques, méritent d'être davantage formalisées.

Par ailleurs, les permanents, à côté de leur rôle d'enseignant et de tuteur, suivent eux-mêmes des formations, soit en thèse (on le verra plus loin), soit en master (par exemple pour pallier l'insuffisance d'ancrage académique de la formation en sciences de l'information et de la communication, ou encore dans des domaines techniques ponctuels : fonctionnement du cerveau, coaching d'accompagnement). Les vacataires reçoivent, en ce qui les concerne, une « commande » ajustée au programme de la formation dans laquelle ils interviennent.

En ce qui concerne le recours aux ressources numériques, il est assez limité, comme dit plus haut, puisque la stratégie pédagogique de l'Ircom repose sur des interactions régulières entre équipe pédagogique et étudiants. Ainsi, seuls les étudiants d'Albert le Grand ont accès à la plateforme de l'université d'Angers. Si l'Ircom pratique un enseignement à distance (cours, TD et corrigés), il ne dispose pas d'une plateforme numérique qui rendrait accessible et disponible à tous la documentation. L'établissement a conscience du fait que la création d'une telle plateforme est devenue une nécessité cruciale et qu'elle constituerait également un appui à la stratégie de recherche qui sera étudiée ci-après. Le comité note qu'il y a un équilibre à trouver entre outils numériques et formation très personnalisée.

4 ● Un recrutement et des méthodes d'évaluation liés à une vision

Soucieux d'apporter aux étudiants une formation correspondant à sa vision de la pédagogie, l'école met en place diverses pratiques qui lui sont propres, tant dans l'évaluation que dans la construction des programmes et dans l'organisation de la scolarité. Si l'école suit et diffuse ses résultats et met en œuvre des dispositifs d'évaluation et de management interne de la qualité, ce n'est pas seulement un impératif, c'est également l'objet d'une part de la recherche scientifique, initiée à l'Ircom, dont il est fait état dans le chapitre suivant.

Au titre de l'évaluation on peut citer sur les enseignements, celle régulièrement soumise aux étudiants, avec un rythme hebdomadaire ou mensuel selon les formations. Elle se fait via un questionnaire, rempli par les étudiants et communiqué *in extenso* aux enseignants impliqués, contribuant au réajustement des contenus et des méthodes. Les résultats de cette évaluation sont rapportés au conseil de perfectionnement. Les étudiants ne sont pas invités à y siéger (cf. supra) mais il existe néanmoins des remontées par les responsables de promotion.

Par ailleurs, les maquettes de licence sont élaborées en concertation avec l'Université d'Angers et celles des « masters » en concertation avec l'Université Francisco de Vitoria (Madrid) et les milieux professionnels. Pour ces dernières formations, le conseil de perfectionnement, composé d'universitaires et de professionnels se réunissant une fois par an évalue le déroulement des enseignements et prend si nécessaire les dispositions d'évolution des programmes. Le comité note que l'établissement fait évoluer ses formations de manière empirique et davantage adaptée aux besoins du terrain qu'en conformité avec le cadre national des formations.

L'école pratique la sélection : admissibilité par examen des candidatures sur dossier, admission (le tiers des candidats) par entretien, pour tester la motivation ainsi que l'adhésion au projet de l'Ircom. Il faut noter qu'à l'entrée en licence comme en master, la formation d'origine s'apparente à celle des formations publiques du même champ. On remarquera aussi le pourcentage important de boursiers admis (40%).

Quant à la validation des diplômes, comme on l'a vu dans la partie consacrée aux partenariats universitaires, elle repose sur le conventionnement avec un établissement public pour la licence, un accord international avec l'université de Yaoundé II, au Cameroun, conférant à l'issue de la troisième année faite en France le diplôme de licence, et une université espagnole privée pour les « masters ». Elle se double pour ces derniers d'un label RNCP de niveau 1.

Ces différents points montrent que pour valoriser l'offre, renforcer l'attractivité et structurer la qualité de ses formations, l'Ircom gagnerait à développer ses procédures de veille et à formaliser ses pratiques. Le lancement d'une activité de recherche et de partenariats scientifiques doit aussi enrichir ces formations. L'ouverture vers de nouvelles alliances, établies sur des critères académiques, serait aussi dans ce but bénéfique.

II – Une ouverture sur la recherche à encourager

L'organisation de la recherche dans un établissement comme l'Ircom n'est pas comparable avec celle des autres établissements d'ESR.

1 ● Des programmes originaux centrés autour de la personne humaine

L'Ircom a affirmé dans son plan stratégique sa volonté de développer la recherche autour de ses domaines de référence. Leur spécificité s'articule autour du projet fondateur et s'imbrique fortement dans le paysage professionnel. Des moyens ont déjà été mis en place à cet effet :

- recrutement de deux enseignants titulaires d'un doctorat, aide à la préparation d'un doctorat pour un autre ;
- constitution d'un conseil scientifique composé de chercheurs de laboratoires universitaires ou de grande école. Les premiers résultats positifs sont à encourager.

Inscrits dans la perspective fondatrice d'anthropologie chrétienne, les travaux de recherche sont centrés sur la personne humaine. Ils sont principalement portés par deux programmes en cours sur trois années : l'un sur « le leadership et le don »²⁵ et l'autre sur « le management du travail vivant »²⁶. S'y ajoute une thèse en préparation en carriérologie. Traitant de questions sur l'éthique, le don, la finalité, le sens du travail, la personne au travail, les virages dans les carrières, ces recherches à visée plus culturelle qu'académique relèvent plutôt de « branches de connaissance » (sciences du travail par exemple) que strictement des sciences de gestion dont relèvent les thèses des chercheurs.

Les chercheurs de l'Ircom porteurs de ces programmes ont contractualisé des partenariats avec plusieurs organisations qui, non seulement apportent des soutiens financiers, mais surtout facilitent l'accès à des terrains d'observation. Parallèlement, des liens ont été tissés avec des laboratoires ou réseaux en sciences de gestion (Lemna²⁷, Granem²⁸, IFGE²⁹) qui assurent la validation scientifique des productions. Le dialogue avec les entreprises permet d'enraciner la recherche dans les terrains professionnels. Les chercheurs sont conscients de la nécessité d'une vigilance scientifique, gardienne des frontières entre recherche et consultance, rôle qu'appuient les représentants des laboratoires d'accueil et/ou membres du conseil scientifique. Le fait que les programmes soient financés, pour une majeure partie, par des partenariats est à souligner, tout en invitant à considérer la relation au terrain comme pouvant tendre à une « recherche action » tournée prioritairement vers les entreprises.

La nomination d'un directeur de la recherche et la tenue de réunions régulières des chercheurs viennent conforter la mise en place de la recherche. Le travail en groupe s'organise : des séminaires de recherche animés par les chercheurs permanents, auxquels participent d'autres enseignants ou les documentalistes, se tiennent une fois par mois et les chercheurs se déplacent aussi pour participer aux séminaires organisés par les laboratoires d'accueil (IFGE ou GRANEM). Le comité encourage ce travail collectif, en ce qu'il favorise la veille et vient appuyer le transfert des résultats de recherche dans les enseignements.

2 ● Des résultats transférés en formation initiale et continue

Les résultats de recherche viennent en effet au fur et à mesure des acquis alimenter les enseignements. Ils se déclinent en premier lieu en cours donnés sur les questions traitées dans les programmes de recherche (autour du management, du leadership, du don, de l'éthique, du sens, du discernement), avec un regard moins épistémologique que tourné vers la finalité de l'action. Le côté « collectiviste » du travail pédagogique peut donner lieu à des cours co-construits. Le comité a noté l'intérêt de ces apports, tout en soulignant qu'ils mériteraient d'être complétés par la présentation de thèses divergentes, favorisant la construction de l'esprit critique des étudiants ainsi que de cours de théorisation en amont des pratiques professionnelles, notamment en sciences de l'information et communication pour le master en communication.

²⁵ Financé par la société « Turning point », cabinet international de coaching de dirigeants.

²⁶ En partenariat avec le GRACE (« Groupe de recherche en anthropologie chrétienne et entreprise »), lié à l'IFGE (« Institut français de gouvernement des entreprises ») de l'EM-Lyon.

²⁷ Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique de l'université de Nantes.

²⁸ « Groupe de recherche angevin en économie et management », laboratoire de recherche de l'université d'Angers.

²⁹ L'IFGE a signé un partenariat de trois ans avec l'Ircom le 1^{er} janvier 2016.

Le transfert se fait aussi par la formation à et par la recherche : des enseignements méthodologiques, principalement fondées sur les méthodes qualitatives, sont dispensés à plusieurs niveaux et mis en pratique dans les divers travaux demandés aux étudiants : enquêtes, études de cas, rapports de stage « conceptualisés », mémoires. Des démarches originales sont mises en place, privilégiant la réflexion et l'interprétation. Ainsi dans le master de l'Institut Pedro de Bethancourt et dans la formation en communication de l'Institut Mac Luhan, des cas de dilemmes éthiques, construits à partir de situations diverses, soumis à des petits groupes, doivent les conduire à soutenir leurs analyses et leurs positions. Dans l'Institut Albert Legrand, ce qui provient des recherches en carriérolgie conduit l'enseignant à une pratique d'accompagnement des étudiants dans leurs choix.

3 ● Des travaux de recherche réinjectés sur le terrain : une valorisation « hybride »

La vision de la recherche et de sa valorisation privilégie l'impact direct sur la réalité, tout en s'appuyant sur des concepts et des théories empruntés à diverses disciplines. Aussi, son référencement dans la nomenclature du CNU en sciences de gestion, pour les thèses soutenues ou en cours, est restrictif. Les travaux se situent pour la plupart dans l'interdisciplinarité.

Ce qui est produit comme connaissance est doublement diffusé, mais de façon inégale : en grande partie dans le monde professionnel et pour l'instant de façon assez limitée dans le monde académique, même si une des publications figure dans une revue classée aux États-Unis. L'articulation entre recherche et application en entreprise vient fonder les interventions faites en entreprise et inspire la construction des programmes de recherche. On y mobilise des éléments scientifiques, concepts ou méthodes, pour lire une réalité, mettre en place des dispositifs qui créent de la connaissance et sont utiles aux entreprises. Les chercheurs comme les entreprises partenaires parlent de bonne intelligence et mettent l'accent sur une communauté de vue dans les objectifs et la vision de la recherche. En termes académiques, on peut citer des publications et communication avec actes dans le cadre de l'@GRH, un livre collectif, labellisé par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), et une thèse nominée pour la finale du prix « Le Monde » de la recherche universitaire. D'autres projets de publications sont à l'ouvrage.

L'élan donné par ces premières années de recherche, sur des sujets originaux, en lien avec la visée pédagogique, augure positivement de leur poursuite. Le comité note que l'ancrage académique de la stratégie de recherche qui commence à se développer est à renforcer.

III. La politique documentaire

Un élan a été donné récemment à la politique documentaire avec la construction du « Cube ». Ce nouveau bâtiment, ouvert en 2014, héberge, au premier étage, un bel espace de bibliothèque, pensé en termes ergonomiques. Y sont installés des espaces de travail personnel, auxquels se jouxtent cinq salles de travail en groupe. Le fonds documentaire, précédemment réparti en deux endroits, a pu être ainsi rassemblé. Il comprend 13 000 volumes, plus les mémoires et dossiers pédagogiques. Il est sous la responsabilité d'une documentaliste, présente à l'Ircm depuis 13 années. Elle est membre du réseau ADBS (association des professionnels de l'information et de la documentation), et déléguée du réseau régional, ce qui facilite les échanges fréquents avec ses collègues, seule source actuelle de formation. La plage d'ouverture pour les étudiants est large puisque l'accès aux salles sous badge nominatif leur est possible de 7h30 à 20h30. Les chercheurs ont un accès illimité au centre de documentation, week-end compris.

La gestion du fonds s'est modernisée. Les ouvrages sont répertoriés sur un portail documentaire, dont l'accès est pour partie seulement ouvert à tous. Ce portail met en valeur certaines initiatives de l'école. Le logiciel Netvibes permet de suivre les flux RSS³⁰. La politique d'acquisition résulte du travail de veille de la documentaliste qui consulte les usagers : enseignants et étudiants, de façon empirique. Le comité note que le budget général qui lui est alloué (6.000 € annuels pour les ouvrages, 3.000 € pour les abonnements) est faible. Ce budget pourrait être abondé au travers des programmes de recherche financés. Cet effort, déjà notable, pourrait, si les moyens sont rehaussés, se poursuivre en travaillant sur la convergence des sources : papier, numérique, vidéo, audio et en augmentant le fonds en langue anglaise, assez peu consistant à l'heure actuelle. Il serait également pertinent de prévoir des abonnements aux bouquets numériques (CAIRN³¹ ou autres) qui ne sont accessibles qu'aux chercheurs rattachés à leur laboratoire de recherche et prévoir la possibilité d'une lecture en braille. L'évolution de la politique documentaire est en résonance avec l'évolution des méthodes pédagogiques qui se fondent de plus en plus sur la recherche documentaire.

³⁰ Rich Site Summary.

³¹ Association de quatre maisons d'édition (Belin, De Boeck, La Découverte et Erès) publiant et diffusant des revues de sciences humaines et sociales.

L'exigence de vérification des sources est exposée et chartée, sans qu'il n'y ait pour l'instant d'outils traquant le plagiat.

Les mesures prises pour développer la politique documentaire sont à saluer. Pour accompagner et bénéficier de l'évolution extrêmement rapide des outils numériques, un renforcement des moyens (en termes de financement mais aussi de formation) est à prévoir. L'Ircom pourrait aussi s'appuyer davantage sur les établissements universitaires régionaux dans le cadre d'un rapprochement renforcé.

La réussite des étudiants

I – Une attention aux étudiants personnalisée

La vision pédagogique détermine non seulement les manières de concevoir et dispenser l'enseignement mais également les liens qui s'établissent avec les étudiants en amont de la scolarité puis pendant, et un peu moins, après la scolarité. Le souci du développement des « personnes » caractérise l'accompagnement des étudiants et le suivi de leur parcours.

En amont, dans ses actions de recrutement, l'Ircom déploie une politique d'information à destination des lycéens. Elle est présente sur les salons de l'orientation. Elle intervient dans certains lycées proches d'Angers dans les classes de terminale. Toutefois, le choix des établissements ne résulte pas d'une coordination ouverte avec le rectorat, mais du réseau propre à l'école et du « bouche à oreille ».

L'école a créé des plaquettes claires et attractives, présentant la formation et les débouchés professionnels à destination des potentiels postulants. Le comité souligne que, plus que la communication, c'est le réseau et la notoriété de l'école qui attirent les postulants. On remarque qu'un tiers seulement des étudiants de première année est issu du département, comme cela a été remarqué plus haut.

Comme on l'a vu ci-dessus, un suivi personnalisé de chaque étudiant est effectué par le responsable pédagogique, toutes les semaines. Le faible effectif et l'engagement absolu des équipes pédagogiques de l'école assurent d'excellentes conditions d'études, de détection des difficultés et de réussite des étudiants (80% des diplômés sont recrutés dans les 6 mois), ce qui est relayé par les diplômés.

L'insertion professionnelle des étudiants est préparée tout au long des parcours Licence et Master. Les équipes pédagogiques font preuve d'innovation et d'une grande implication. Elles placent les étudiants en situation d'autonomie grâce aux projets professionnalisants présentés ci-dessus.

La grande qualité du suivi, de la professionnalisation et des outils de mise en capacité, l'excellence du parcours des étudiants dépendent principalement de l'investissement de l'équipe pédagogique. Le comité insiste de ce fait sur la nécessité de la formalisation des méthodes de pilotage pouvant assurer le maintien de ce haut niveau de qualité. L'accroissement de l'offre de formation envisagé dans la stratégie de l'école permettra-t-il la diffusion de l'attachement des enseignants permanents aux pratiques pédagogiques de l'institution ?

L'Ircom finance des bourses et des aides sur critères sociaux³². Le comité encourage l'établissement à préciser et à communiquer les modalités d'attribution de ces aides.

II – Une vie étudiante animée et soutenue par l'école, à encourager

La petite taille de l'établissement rend possible une grande cohésion des cohortes mais ne permet pas à l'Ecole de mobiliser un responsable de la vie étudiante à temps plein. La responsable de la communication est identifiée comme relais notamment pour le bureau des étudiants, très actif à l'intérieur de l'école. Il est impliqué dans la vie étudiante angevine à travers ses actions et son adhésion à la fédération des étudiants d'Angers.

Les étudiants ont un attachement fort à leur institut de rattachement « Albert Le Grand », « Mc Luhan », « Pedro de Bethencourt » et reconnaissent la qualité de la relation avec les enseignants et le suivi dont ils bénéficient tout au long de leur parcours. Ils citent lorsqu'ils se présentent plutôt le nom de leur institut que celui de l'Ircom. En ce sens, la fusion des trois bureaux des étudiants (BDE) en un seul BDE Ircom contribue à renforcer l'esprit d'école.

L'établissement reconnaît et promeut l'engagement de ses étudiants. La confiance s'établit entre étudiants comme avec les enseignants. L'école a confié la gestion de la cafétéria aux étudiants. Elle met à disposition du BDE divers moyens humains et financiers (conseils, financements, local) pour faciliter la réalisation de ses activités sur le site de l'école. Le financement de ces activités provient aussi de sponsors ou de la vente de produits (comme des gâteaux) à l'instar de ce qui se fait dans d'autres écoles. Les étudiants remarquent cependant que la taille de l'école

³² RAE, p. 52-53.

restreint ses moyens. Ils déplorent l'insuffisance des équipements sportifs. Quelques actions de prévention sont menées (informations) mais gagneraient à être plus structurées et plus développées. Le comité préconise la mise en place d'un programme urgence-santé. Il recommande également à l'Ircm de se rapprocher de l'Université d'Angers pour que ses étudiants aient accès aux services universitaires (santé, handicap, culture, documentation).

Il faut noter que la direction de l'Ircm manifeste son souci d'accompagner l'implication des étudiants notamment par la création d'un conseil étudiant sans toutefois étendre cette participation au sein du CA. Par ailleurs, les anciens restent assez peu mobilisés : des *afterworks* se tiennent, des rencontres sont organisées, mais les relations ne sont pas vraiment formalisées, ni ne sont assez activées, alors qu'elles pourraient valoriser l'effort consenti et apporteraient un supplément de notoriété à l'école.

Les relations européennes et internationales

L'Ircom s'est davantage tourné vers des établissements étrangers partageant les mêmes valeurs, avec lesquels il cherche à établir des « alliances ». Il fait partie de réseaux rassemblant des universités privées (souvent membres de l'Union nationale des facultés libres, UNFL) et/ou confessionnelles (dans le cadre de l'« International Council of Universities of Saint Thomas Aquinas », ICUSTA). L'école souhaite élargir son réseau et établir à l'avenir plus méthodiquement ses choix en identifiant d'autres structures partageant une communauté de vues et cherchant un renforcement mutuel. Dans cette perspective, un responsable des relations internationales, chargé de gérer les partenariats et d'en identifier de nouveaux, a été récemment nommé. Il est chargé de la gestion des partenariats tant européens qu'en dehors de l'Europe. Plusieurs niveaux de partenariats sont établis à l'heure actuelle, basés sur des modalités d'échanges divers présentées ci-après.

Une alliance prééminente et durable, puisqu'elle fonctionne en confiance mutuelle depuis plus de dix ans et est animée par un même mode éducatif, a été nouée avec l'Université espagnole Francisco de Vitoria, implantée à Madrid. Sous convention, prévoyant le contrôle d'un comité de suivi, ce partenariat, construit au départ sur des échanges Erasmus, puis visant une année de master au début, et, depuis 2009, les deux années de master, permet de délivrer aux étudiants de l'Ircom, inscrits dans les deux formations Bac+5 de l'école, un diplôme d'université (« titulo propio »). Ce diplôme d'université n'apporte pas les mêmes équivalences que les diplômes nationaux, même si des équivalents ECTS, comme dans d'autres établissements privés, peuvent rendre possible une poursuite d'études et faciliter l'intégration professionnelle. L'Ircom est conscient de la fragilité de la solution actuelle et cherche un nouveau conventionnement. Enfin, un projet de recherche sur l'impact des humanités dans la vie professionnelle et dans la vie personnelle est à l'étude. Deux autres universités du même réseau sont partenaires de l'Ircom pour l'accueil en mobilité sortante de ses étudiants.

On retiendra aussi l'accord passé avec l'Université de Yaoundé II, à la demande de celle-ci, et inauguré en 2014-2015. Par ce partenariat, Yaoundé II valide les deux premières années de licence de sciences politiques de l'Institut Albert le Grand délocalisées au sein du collège Vogt. L'admission en 3^e année de licence aux Ponts-de-Cé se fait, après réussite aux examens, par une procédure d'admission pilotée par l'Ircom et l'Université d'Angers. Un enseignant de l'école est détaché sur place et 14 étudiants issus de cette formation sont accueillis pour la première fois à l'Ircom. L'expérience débutante, mais considérée comme positive, de cet « essaimage » conduit l'Ircom à envisager son extension en d'autres lieux, en France ou à l'étranger. Cette politique de développement induirait la mise en place d'une critériologie raisonnée (destination, qualité pédagogique et scientifique des partenaires pressentis) puis la mise à disposition sur place d'un enseignant, comme cela a été le cas à Yaoundé. L'école gagnerait à en mesurer les contraintes de gestion.

D'autres établissements étrangers (16 en 2014-2015), pour la plupart confessionnels, accueillent, en mobilité sortante, des étudiants de licence ou de master (69 en 2014-2015). Cette mobilité se matérialise aussi par des stages (une trentaine). Les stagiaires expatriés sont suivis par leurs responsables pédagogiques qui contrôlent l'avancement par des exercices. La mobilité entrante est peu importante actuellement : 9 étudiants sont accueillis cette année, soit par inscription individuelle, soit dans le cadre d'accords. Un programme d'intégration leur est réservé.

En conclusion, il s'agit donc de relations universitaires qu'il y aurait lieu, selon le comité, de diversifier et d'étayer sur les orientations scientifiques que l'Ecole a définies récemment.

Le pilotage

La taille modeste de l'Ircom, par son budget, par le nombre de ses salariés, par le nombre de ses étudiants et la mobilisation de ses personnels lui donne une réactivité et une souplesse remarquables, qui ne l'empêchent pas pour autant de mettre en œuvre une stratégie de moyen terme. Cependant, la programmation pluriannuelle fait apparaître des interrogations sur les hypothèses sous-jacentes au modèle économique qui pourraient transformer en profondeur le projet. Enfin, l'établissement fonctionne à partir d'une culture de l'oralité, qui permet un engagement remarquable des salariés. La question du degré de formalisation des process, de l'incorporation d'outils structurants est posée, dans un contexte marqué par la volonté partagée de conserver souplesse et engagement tout en poursuivant un développement qui repose sur la capacité à dupliquer les modalités de gestion.

I – En vue d'un développement pluriannuel, une transformation progressive du modèle économique, non encore maîtrisée

L'Ircom a fait la preuve de sa capacité à croître. Le nombre d'étudiants est ainsi passé en une quinzaine d'année de 120 à 390 étudiants. L'école est consciente du fait que pour maintenir sa croissance, il est nécessaire d'assurer ses financements. Son développement repose sur une mutation en profondeur du modèle économique, qui est d'ores et déjà engagée et s'appuie sur une analyse pertinente du contexte et des coûts³³.

Un certain nombre de ressources ont diminué : la dotation des organisations publiques s'est effondrée, le produit de la taxe d'apprentissage a reculé. Le comité a écouté avec attention et intérêt les perspectives de développement des ressources, à travers la création d'un CFA, qui permettrait de retrouver à minima le niveau antérieur du produit de la taxe d'apprentissage, la création d'une structure pour la collecte de fonds, le développement d'une autre pour les relations avec les entreprises, et surtout l'augmentation modérée du nombre d'étudiants et la mise en place d'un dispositif ambitieux d'augmentation des droits de scolarité qui doit, aussi, permettre de conserver la mixité sociale. Le développement des droits vise à faire en sorte qu'ils couvrent les coûts de scolarité. Le comité s'interroge sur deux points, dont la direction est consciente :

- La transformation du modèle de financement ne risque-t-elle pas d'avoir pour conséquence une transformation de la population étudiante, *volens nolens* ? On a vu que le nombre de boursiers (ou d'étudiants répondant à ces critères en master) approche à l'heure actuelle les 40%.
- La concurrence a semblé insuffisamment analysée. Le lien entre l'augmentation des prix et l'évolution du nombre de candidats devrait être interrogée, en fonction des concurrents de l'école, dans un contexte où le modèle économique repose, encore une fois, sur une augmentation progressive du nombre d'étudiants alors que le développement repose, lui, sur la reproduction du modèle. Les observations sur les écoles concurrentes³⁴, notamment celles qui dispensent des licences de Lettres ou Sciences Politiques, ont paru optimistes.

Les réflexions sur la recherche et sur son impact sur le modèle économique ont tout leur intérêt. Indépendamment des réflexions sur le lien recherche - enseignement, la structuration des liens avec les entreprises, qu'il s'agisse de la mise en place d'un CFA, de l'entretien des relations avec les entreprises, ou du développement de compétences en sciences de gestion pour capter le marché de la formation continue, bénéficiera de l'affichage de cette expertise. Cependant, le comité s'interroge sur la capacité à augmenter fortement le coût horaire des prestations alors que la concurrence est forte. Il s'interroge également sur la structuration interne et la séparation de différentes fonctions (relations entreprise, mécénat -auquel l'Ircom a accès tout comme aux dons-, taxe d'apprentissage, Ircom Conseil, formation continue, liens directs des chercheurs avec les entreprises) qui pourraient déboucher sur de la concurrence interne. Le mode de fonctionnement interne, qui repose sur de l'échange d'information intense et oral, modère ce risque sans l'éliminer.

En termes de prévision pluriannuelle, des efforts réels ont été faits pour se donner une perspective et programmer les efforts pour se développer. Le discours sur la duplication, qui nécessite que le dispositif central se structure, a été apprécié par le comité. Celui-ci s'est étonné de découvrir un vaste projet immobilier, sur le site,

³³ cf. les différentes analyses SWOT du document d'autoévaluation et les entretiens avec la direction

³⁴ cf. entretiens avec la direction

projet qui n'a pas été donné comme intégré dans les perspectives budgétaires, alors que des négociations sont en cours pour acquérir des terrains. Cette façon de fonctionner a semblé « opportuniste ». Elle n'est pas déshonorante dès lors qu'elle est maîtrisée, mais n'a pas été présentée dans les propos concernant l'anticipation et la rationalisation.

Le comité recommande une grande vigilance sur les conséquences de la coexistence entre les missions relevant de la non-lucrativité et celles relevant des prestations de service. La sectorisation fiscale pourrait ne pas être suffisante et l'argument tiré de ce que font les universités, qui disposent d'un autre statut, mériterait d'être approfondi pour être certain que les services fiscaux ne remettront pas en cause la non-lucrativité et en conséquence les reçus fiscaux émis par l'établissement. Le coût d'une telle décision, en termes financiers et en termes d'image, serait considérable.

II – Un équilibre à trouver entre souplesse des pratiques de gestion et professionnalisme du pilotage

Le budget et son exécution sont suivis, en interne, par une responsable, qui a recours en externe à un expert-comptable. Les outils et les compétences sont externalisés, ce qui s'explique au vu de la taille de l'école et permet une gestion sérieuse.

Le comité a noté la forte décentralisation de la construction budgétaire et de l'autonomie laissée dans l'exécution. La construction du budget est très « bottom up » et les équipes sont en responsabilité pour l'exécution. Le mode de gestion apparaît en fait très horizontal et partagé, avec des personnels qui s'estiment reconnus, ce qui correspond parfaitement à l'engagement des équipes dans le projet tel qu'il se dégage des entretiens.

Parallèlement à ce dispositif, qui laisse beaucoup de liberté aux acteurs, sans pour autant créer de clivage, une culture du process se met doucement en place, avec l'arrivée de nouveaux personnels, qui vient s'ajouter à la culture de l'oral et du partage d'information. On peut cependant s'interroger sur deux points, qui rejoignent les observations faites sur la gouvernance : tout d'abord, un système dans lequel les personnels sont très motivés, prêts à se rendre service les uns aux autres, peut-il coexister avec un système de plus en plus « professionnalisé » ? Ensuite, est-il possible de faire monter cette professionnalisation tout en conservant la souplesse, l'adaptabilité et la capacité de réaction de l'établissement ? C'est une question de positionnement du curseur à laquelle l'école devra être très attentive. Le secrétaire général dont le recrutement est annoncé par la direction devra s'attacher prioritairement au traitement de cette question.

Enfin, le comité note le décalage entre l'inquiétude qui transparaissait dans le rapport d'autoévaluation sur une trésorerie décrite comme fragile et le point de vue constant des personnes interrogées sur sa bonne tenue. On note aussi que l'augmentation des frais de scolarité et les facilités de paiement qui pourraient l'accompagner risquent d'avoir des effets sur la trésorerie à certains moments de l'année.

III – Le souci de la qualité au cœur des pratiques

La qualité, sans être systématiquement formalisée, est au cœur des activités tant pédagogiques et scientifiques³⁵ que gestionnaires.

Les enseignants sont évalués, comme on l'a vu plus haut, et l'équipe pédagogique permanente, très présente sur le site, est au contact des étudiants, dans un contexte où de nombreux intervenants enseignent sur des plages très regroupées.

Les outils utilisés pour les fonctions de gestion qui ne sont pas externalisées sont basiques (Excel), ce qui semble logique dans une structure de cette taille. En revanche, certains process semblent garantir une gestion rigoureuse : l'exécution du budget est suivie mensuellement, les écarts analysés et discutés ; certaines procédures sont formalisées, dans ce qui ressemble à une cartographie des risques qui ne dit pas son nom (recrutement des vacataires, livret du formateur, standardisation des fichiers Excel pour les budgets, factures non parvenues...). Ces processus sont également utilisés pour faire comprendre et partager le sens de décisions à l'ensemble de la communauté de travail. Les indicateurs, suivis annuellement, sont l'occasion de disposer non seulement d'informations mais aussi de les partager collectivement pour basculer sur des données et une vision qualitatives. Enfin, aux côtés de l'expert-comptable, les relations avec le commissaire aux comptes semblent permettre de cerner

³⁵ A travers les travaux de recherche cités p. 15.

encore un peu plus les process nécessaires et les bonnes pratiques. Ce sont bien ces dernières qui doivent être mises en valeur et qui caractérisent l'établissement.

IV – La mobilisation du personnel autour de l'institution, un atout pour l'Ircom

En ce qui concerne les personnels, il n'y a pas d'instance représentative du personnel, faute de candidat, mais un dialogue constant au sein de l'équipe et avec la direction et des rencontres fréquentes sur des sujets variés, comme on l'a vu précédemment.

L'état d'esprit est très collaboratif et se traduit par le fait que les salariés se soutiennent beaucoup entre eux. Les salariés se retrouvent avec plaisir et bienveillance, dans une ambiance décrite comme familiale. Ils ont l'impression de participer à quelque chose d'utile : et ce quelque chose, c'est bien la formation des étudiants, au cœur de leur préoccupation. Les autres actions, et notamment la recherche, constituent un outil, sans doute pas une cible prioritaire, bien que de plus en plus développés et inscrites dans la stratégie. Cet état d'esprit est construit, les bureaux sont agréables et largement individuels. Il est envisagé d'améliorer encore l'environnement matériel, grâce à l'aménagement de l'existant. La place accordée à la formation des personnels est importante. On a vu dans la partie sur la recherche qu'un projet de thèse est financé.

Cet état d'esprit permet aussi, au-delà de l'attachement à l'établissement, de développer une forte polyvalence et une mutualisation réelle des compétences, ainsi que l'acceptation d'une charge de travail qui est manifestement importante. Le comité peut, dès lors, s'interroger sur la soutenabilité à long terme du modèle social, dans un contexte où la croissance de l'Ircom et la duplication du modèle pourraient rendre plus difficile le maintien du niveau d'engagement des personnels.

Conclusion

Le comité s'est attaché au travers de la lecture des documents fournis par l'école et des rencontres organisées dans le cadre de la visite de site à comprendre son fonctionnement pour l'évaluer au plus juste et proposer dans le cadre de ce rapport une analyse dégagant les points forts, les points d'amélioration et émettre des recommandations. Il a apprécié l'attitude ouverte de ses interlocuteurs. L'analyse s'est étayée sur les données collectées et sur les observations faites sur place. La conclusion qui suit rassemblera de façon synthétique l'essentiel des diverses remarques formulées pour chaque activité.

Le mode de gouvernance de l'Ircom est très lié à son ancrage dans la culture chrétienne et à l'effet d'école à « taille humaine ». Le positionnement est clair. Le fonctionnement des instances statutaires, comme le style de management, sont fluides, ce qui facilite la réactivité et aide à mobiliser les réseaux en cas de besoin. Les rapports de proximité facilitent les interactions entre toutes les parties prenantes et spécialement entre direction, personnels et étudiants. L'attention aux personnes est une ligne de force qui irradie toute l'activité. Un ensemble de « bonnes pratiques » est à l'œuvre pour tenir le pari de la réussite des étudiants et du développement stratégique de l'école, qui passe notamment par le développement de la recherche et de nouvelles sources de financement. Le plan stratégique, dont les prémices sont déjà là, a été élaboré consensuellement en tenant compte du contexte. Il est construit sur la volonté de maintenir, tout en se développant en particulier par « essaimage », un esprit maison et une qualité des relations humaines. Le comité remarque qu'à l'heure actuelle, le professionnalisme s'accroît, mais la formalisation des procédures, qui garantirait leur diffusion et faciliterait du même coup leur évolution, n'est pas encore une priorité. La réactivité liée à la collégialité, facilitée par la taille de l'établissement, peut-elle se conjuguer à une extension et à une plus forte structuration ? Dans un univers très évolutif et très concurrentiel, les éléments positifs recensés doivent être consolidés et développés pour dépasser les limites identifiées et assurer la pérennité du modèle économique.

I – Les points forts

- une histoire structurante et une culture institutionnelle partagées par les parties prenantes ;
- des enjeux d'évolution bien perçus ;
- une stratégie de niche claire cherchant à se diversifier ;
- une pédagogie créative et à l'écoute, soutenue par des moyens conséquents (salles de travail, documentation) ;
- une approche participative et de proximité portée par une équipe très impliquée.

II – Les points faibles

- une stratégie de partenariat aux niveaux local, national et international à clarifier ;
- un ancrage académique encore à développer aussi bien dans les alliances que dans les contenus des programmes ;
- une formalisation insuffisante dans la réflexion prospective et les outils de programmation ;
- une absence de méthodes formelles d'anticipation ;
- un volet santé-prévention et un volet sport à développer.

III – Les recommandations

- valoriser les « bonnes pratiques » managériales comme pédagogiques en structurant et en formalisant leurs procédures ;
- revoir la politique de partenariats universitaires pour renforcer l'approche scientifique et de recherche et valider les études par des diplômes nationaux ;

- renforcer la dimension académique des enseignements pour développer les capacités de prise de recul des étudiants ;
- poursuivre la conformité aux attendus universitaires de la politique documentaire ;
- faire évoluer le modèle économique en s'appuyant sur un système de prévision pluriannuelle solidifié.

Liste des sigles

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BDE Bureau des élèves

C

CA Conseil d'administration
CFA Centre de formation d'apprentis
CNU Conseil national des universités
Codir Comité de direction
Comue Communauté d'universités et établissements
Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT Comité technique

D

D (LMD) Doctorat

E

ECTS European credit transfer system
(système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EESPIG Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
Erasmus EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students (programme européen)
ESR Enseignement supérieur et recherche
ETP Équivalent temps plein

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
GRH Gestion des ressources humaines

H

HC Heures complémentaires
HCERES Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

IUT Institut universitaire de technologie

L

L (LMD) Licence

M

M (LMD) Master
MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

Oppic Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers

P

PIA Programme d'investissements d'avenir

R

RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
RH Ressources humaines
RI Relations internationales

S

SG Secrétaire général
SHS Sciences humaines et sociales

T

TD Travaux dirigés

U

UE Unité d'enseignement

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations du directeur

HCERES – Rapport d'évaluation de l'Ircom Observations du directeur général

Monsieur le Directeur,

Ayant pris connaissance du rapport d'évaluation définitif de l'Ircom par le HCERES, nous souhaitons tout d'abord remercier les membres du Comité d'experts pour leur éclairage sur le fonctionnement et les orientations de l'Ircom. Leur regard extérieur, leur professionnalisme et la pertinence de leurs questions tout au long de ces deux jours auront permis à l'école d'approfondir sa réflexion et de formaliser de manière plus précise ses propres intuitions.

La procédure, commencée il y a plus d'un an, a mobilisé l'ensemble des collaborateurs de l'école qui se sont investis pleinement dans la préparation du rapport d'auto-évaluation et dans la visite du Comité d'experts en novembre 2016. C'est pourquoi nous notons avec satisfaction la reconnaissance du travail effectué depuis la dernière évaluation de l'AERES en 2012. Depuis cette date, l'Ircom a en effet engagé un travail important de réflexion et a mis en place de nombreuses actions destinées à garantir à l'école un développement bien ancré dans ses fondamentaux. C'est tout ce travail qui a été reconnu par le Comité des experts qui, en soulignant également nos marges de progrès, nous encourage à poursuivre nos efforts dans les prochaines années.

Nous souhaitons néanmoins formuler quelques observations et commentaires en complément du rapport qui, nous l'avons dit, correspond parfaitement à nos attentes. Leur vocation n'est pas de se justifier ni même de contester tel ou tel point mais plutôt d'apporter quelques explications complémentaires.

Ces observations porteront autour des cinq points suivants :

1. La nécessité de formaliser davantage les procédures sans « *renoncer à la réactivité générée par la fluidité des échanges et sans « industrialiser les structures »* » (Rapport d'évaluation p. 8)
2. L'importance de consolider notre modèle économique au service de notre développement
3. Développement de l'esprit critique des étudiants
4. Les méthodes d'évolution de nos formations
5. La diversification des relations universitaires de l'école en fonction de nos orientations scientifiques

1. La nécessité de formaliser davantage les procédures

Le Comité a souligné l'importance pour l'Ircom de réaliser un « *saut qualitatif dans la formalisation des procédures (qui) permettrait de mieux déclinier et diffuser* » les bonnes pratiques de l'école (p. 8). Cette idée, développée à plusieurs reprises dans le rapport et rappelée en conclusion, nous invite à une vigilance accrue sur cette question.

Mais le Comité met aussi en avant « *la réactivité générée par la fluidité des échanges* ». Cette tension entre une organisation spontanée et peu formalisée qui s'appuie et qui renforce la qualité relationnelle entre les personnes de l'Ircom et un besoin de formalisation est au cœur des enjeux de croissance de beaucoup d'organisations. Pour l'Ircom, il s'agit tout à la fois de conserver l'âme et la réactivité de l'école tout en améliorant la rigueur de son fonctionnement.

Il nous semble que cet enjeu, particulièrement important en contexte de croissance, pourra être pris en charge grâce à une attention permanente portée au recrutement des collaborateurs qui rejoindront progressivement l'équipe existante. Leur adhésion au projet, tant sur le fond que sur la

forme, garantira l'engagement de chacun dans des relations qui permettront le maintien de cette réactivité.

Afin de ne pas casser la fluidité des échanges, la formalisation des procédures et des pratiques, tout à fait nécessaire, ne pourra être que progressive et mesurée.

Dans le même esprit, le Comité appelle à plus de veille, d'anticipation et de programmation afin de palier les éventuelles difficultés financières et organisationnelles engendrées par la croissance de l'établissement. Ce point particulier est pris au sérieux par la direction de l'Ircom mais dans un établissement de taille modeste, la vitalité stratégique tient aussi à la capacité de réaction aux opportunités internes et externes et aux moyens disponibles au moment de leur mise en œuvre. La programmation et l'anticipation de la stratégie ne pourront devenir un plan rigide.

Le Comité d'évaluation souligne enfin plusieurs points d'amélioration en matière de pilotage dont quelques-uns avaient été identifiés lors de la réflexion stratégique engagée par l'école. L'ensemble des équipes de l'Ircom est donc parfaitement conscient des évolutions à engager dans ce domaine. Cependant, si cette « *culture de process se met doucement en place* » (rapport final p. 22) elle ne doit pas se substituer à l'esprit de coopération et de communication qui est la marque de l'établissement et de ses équipes. Il s'agira donc de mettre progressivement en place les bons outils de suivi et de contrôle dont l'école aura besoin pour maîtriser son développement dans les années à venir.

Ces changements ne pourront réussir qu'à la condition de permettre à chaque collaborateur de bien comprendre le sens de son travail et de lui donner les meilleures conditions pour s'y consacrer. C'est en restant des moyens au service de cette finalité que les outils de pilotage pourront légitimement prendre toute leur place dans le développement de l'école.

2. L'importance de consolider notre modèle économique au service de notre développement

Comme cela était indiqué dans le rapport d'auto-évaluation : « *Pour consolider sa situation et financer ses projets de développement, l'Ircom doit impérativement diversifier ses ressources et faire évoluer son modèle économique. Pour y parvenir, plusieurs actions ont été programmées au cours des années à venir* ». En effet, plusieurs actions doivent être mises en place dans les années à venir : hausse des scolarités, augmentation des effectifs, développement des collectes de fonds et des prestations de service, développement de la taxe d'apprentissage.

Pour chacun de ces points l'Ircom a le souhait de soumettre son développement à son projet d'établissement. C'est la raison pour laquelle l'augmentation des effectifs restera toujours conditionnée par la capacité de l'école à faire vivre son projet pédagogique attentif à l'accompagnement et au développement personnel de chaque étudiant.

Par ailleurs, l'Ircom devra utiliser au mieux toutes les ressources qui sont mises à la disposition des associations. C'est ainsi que l'école souhaite développer son réseau de bénévoles et prévoit, dans les années à venir, de mobiliser des ressources dans le cercle de ses relations. Cette nouvelle ressource s'appuiera sur six piliers qui sont actuellement à l'étude : la clarification des besoins ; l'accueil des bénévoles et leur intégration dans les équipes de l'Ircom ; leur formation en fonction des tâches à exécuter ; l'animation de ce réseau et la reconnaissance du travail réalisé.

3. Développement de l'esprit critique des étudiants

Dans le rapport final, le Comité souligne l'importance de compléter les formations par « *la présentation de thèses divergentes, favorisant la construction de l'esprit critique des étudiants ainsi que de cours de théorisation en amont des pratiques professionnelles, notamment en sciences de l'information et communication pour le master en communication* ».

Pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté sur un tel sujet, nous souhaitons apporter quelques précisions qui auraient pu échapper aux membres du Comité :

- L'ensemble de nos intervenants, à la demande des directeurs des études, est incité à présenter une revue de littérature significative de la diversité des points de vue sur chaque thématique de cours abordé (les théories socio-économique du développement, l'éthique professionnelle, les théories du leadership, l'anthropologie, etc.). A la suite de ces cours, les étudiants sont amenés à réaliser un travail de recherche dont les critères d'évaluation sont la qualité du raisonnement et les ressources scientifiques mobilisées.
- De plus, tout au long de leur formation, de multiples travaux (forum des experts, forum de la presse, magazines écrits, conférences, etc.) permettent à des intervenants extérieurs de toutes sensibilités de s'exprimer publiquement à l'Ircom en abordant leur domaine sous des angles différents.
- Cependant des efforts restent à faire notamment en ce qui concerne la filière communication. Comme le Comité l'a noté, cette formation à la vocation professionnelle affirmée, devra être enrichie par les théories de la communication. Ce point sera développé dès la rentrée 2017. Il permettra aux étudiants de mieux comprendre les grands courants de pensée sur ce sujet et de mesurer les enjeux de la communication avant d'aborder les pratiques professionnelles.

4. Les méthodes d'évolution de nos formations

« Le Comité note que l'établissement fait évoluer ses formations de manière empirique et davantage adaptée aux besoins du terrain qu'en conformité avec le cadre national des formations. » (p. 14)

Cet avis sur la manière dont les formations évoluent rend bien compte du souci constant porté par les directions des études d'offrir aux étudiants des débouchés en lien avec le monde socio-professionnel visé par les formations. Par ailleurs, l'appui de chacune des formations de l'Ircom sur un Conseil de Perfectionnement composé en grande partie de professionnels des secteurs visés permet un dialogue constant et, conséquemment, des évolutions des formations en cohérence avec les attentes des futurs recruteurs.

Cependant, la formulation du Comité pourrait laisser entendre que les évolutions des formations ne tiennent pas compte des exigences académiques demandées aux diplômes nationaux. Les efforts consentis depuis quelques années à différents niveaux dans les formations nous invitent à nuancer cette formulation.

La licence de Lettres et Sciences Politiques préparée par l'Ircom et délivrée par l'Université d'Angers dans le cadre d'une convention ne peut évoluer qu'en conformité avec le cadre national des formations : c'est une Licence d'État.

Quant aux formations de niveau Bac +5, la volonté d'intégrer dans les maquettes une initiation à la recherche portée par les permanents de l'école titulaire d'un doctorat, le renforcement des activités de recherche et des interventions de ces permanents permettent de favoriser la réflexivité des étudiants et les outils conceptuels de leur discipline (le management ou la communication).

L'orientation professionnalisante de ces formations ne doit pas cacher la volonté et les efforts de l'établissement de rendre son offre de formation cohérente avec les exigences des diplômes universitaires des niveaux visés. Le chemin n'est sans doute pas abouti mais il est pris.

5. La nécessaire diversification des relations universitaires

Deux remarques ont particulièrement retenu notre attention dans ce chapitre sur les relations européennes et internationales de l'Ircom. La première souligne que l'Ircom s'est « *davantage tourné vers des établissements étrangers partageant les mêmes valeurs* ». La seconde, que l'on trouve dans la conclusion de ce chapitre, souligne qu'il serait bon de diversifier ces partenariats et de

les « étayer sur les orientations scientifiques que l'école a définies récemment ». Cette remarque nous a conduit aux deux précisions suivantes :

- Pour le moment, seuls trois établissements partenaires de l'Ircom sont membres des réseaux AEFLIB (Association Européenne des Facultés Libres) et ICUSTA. Ces liens vont être renforcés. Par ailleurs sur les 18 partenaires actuels, 5 ne sont pas confessionnels, 4 sont publics, 2 sont publics et confessionnels, ce qui souligne qu'au-delà du critère des valeurs partagées, l'Ircom passe aussi des accords avec des établissements uniquement intéressés par son enseignement, sa taille et ses spécificités pédagogiques. Cette politique de partenariat se poursuivra dans les années à venir.
- Dès 2014 lors d'une collaboration avec la Palacký University, Olomouc (République tchèque) et l'Universidad Francisco de Vitoria (Espagne) a émergé l'idée de développer une coopération de recherche. Par ailleurs, en 2015 une mobilité enseignante sortante en Équateur a permis d'enclencher une collaboration de recherche en sciences politiques. Dans le prolongement de ces amorces et de manière plus systématique la stratégie adoptée par l'Ircom est clairement de lier ses programmes de recherche en cours et futurs au développement de nouveaux partenariats universitaires. La prospection actuelle tient compte de cet impératif. Pour les enseignants-chercheurs de l'Ircom la synergie envisagée avec les établissements partenaires pourrait se décliner selon plusieurs modalités : collaborations ponctuelles (colloques, publication, etc.), intégration comme chercheurs associés, de laboratoires, de centres de recherche, de groupements de recherche.

Conclusion

Pour conclure, nous nous félicitons de ce rapport de l'HCERES. Il a nécessité un travail important qui conforte les équipes de l'Ircom et qui complète, d'une certaine façon, le temps de réflexion et de préparation de la stratégie 2015/2025 de l'école. C'est dans ce sens que nous avons particulièrement apprécié les recommandations et pistes d'amélioration suggérées par le rapport final.

Elles vont nous permettre d'enrichir nos axes stratégiques.

Elles vont aussi nous guider dans les différentes actions que nous allons engager.

Elles vont également nous permettre de progresser dans nos différentes missions de formation et de recherche sans perdre une qualité essentielle, soulignée par les membres du comité qui ont bien compris que les salariés « ont l'impression de participer à quelque chose d'utile : et ce quelque chose, c'est bien la formation des étudiants (qui est) au cœur de leur préoccupation ».

A Angers le 17 mars 2017


Pierre COLLIGNON
Directeur général



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ircom a eu lieu les 8 et 9 novembre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Véronique Richard, professeur des universités à l'université Paris IV.

Ont participé à l'évaluation :

- Karin Ueltschi-Courchinoux, professeur des universités à l'université de Reims Champagne-Ardennes.
- Nicolas Catzaras, secrétaire-général de la Fondation Maison des sciences de l'homme.
- François Grünwald, directeur général et scientifique du groupe URD (« urgence, réhabilitation, développement »).
- Loris Gaudin, étudiant en M2 « développement et management des universités », IAE de Créteil.

Françoise Marillia, déléguée scientifique, Émilie Brière et Étienne Cazin, chargés de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>