



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE IRCOM

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 20/06/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Wolfgang Sabler, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

1 Les rapports d'évaluation «sont signés par le président du comité». (Article 13) ;

2 Le président du Hcéres «contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Introduction.....	3
1 / Présentation de l'établissement	3
2 / Caractérisation du territoire.....	4
3 / Contexte de l'évaluation.....	4
Le positionnement et la stratégie institutionnels	6
1 / Un positionnement fondé sur l'identité de l'établissement, mais entravé par l'absence de partenariats académiques structurants.....	6
a/ « La personne pour vocation », une orientation politique clé du positionnement de l'établissement	6
b/ L'Ircom reste confronté au problème de la diplomation, sans solution dans l'immédiat	6
2 / Une stratégie double, de consolidation et d'essaimage, qui nécessitera une planification pluriannuelle ...	8
La gouvernance et le pilotage.....	10
1 / Une gouvernance personnalisée, mais participative	10
2 / Une stratégie de communication efficace cultivant le sentiment d'appartenance	11
3 / Une démarche qualité partagée, mais à formaliser	12
4 / Une fonction financière solide, mais dépendante des campagnes de levée de fonds	13
5 / Un patrimoine considéré comme un vecteur de développement	14
6 / Une gestion des ressources humaines attentive à la personne, manquant de formalisation	14
La recherche et la formation	16
1 / Une activité de recherche peu visible et très peu structurée	16
a/ Un projet scientifique à préciser, une adéquation des ressources humaines à trouver et des partenariats à nouer	16
b/ Des produits de la recherche très orientés vers la diffusion de la culture scientifique et l'expertise	18
2 / Une politique de formation cohérente à consolider pour ce qui concerne certains aspects.....	19
a/ Une formation fondée sur des principes pédagogiques adaptés, à formaliser davantage, et une politique qui souffre d'un manque d'indicateurs	19
b/ Une offre de formation initiale à conforter, affiner et développer.....	19
c/ Le problème délicat de la diplomation.....	21
d/ Une formation continue repensée, appréciée des partenaires économiques	22
3 / Une politique documentaire qui manque d'ambition.....	22
La réussite des étudiants	23
1 / Des étudiants bien suivis mais des manques sur les données de l'insertion	23
2 / Une politique de recrutement qui pourrait bénéficier de quelques améliorations.....	24
3 / Une vie étudiante riche, mais dont la structuration pourrait être améliorée	24
4 / Une participation des étudiants à la gouvernance qui reste à développer.....	25
Les politiques européennes et internationales.....	26
1 / Une politique internationale axée sur l'ouverture culturelle des étudiants	26
Conclusion	28
1 / Les points forts	28
2 / Les points faibles	28
3 / Les recommandations	29
Liste des sigles.....	30
Observations de l'établissement.....	32
Organisation de l'évaluation	35

Introduction

1 / Présentation de l'établissement

Créé en 1984, l'École supérieure Ircom ou l'Ircom¹ est un établissement privé d'enseignement supérieur de statut associatif, géré par l'association à but non lucratif Sainte-Anne². L'Ircom est placé sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri) et a le statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) depuis 2016.

L'école est implantée dans un campus historique à Angers (aux Ponts-de-Cé), et y dispose de 4 000 m² de locaux situés au sein d'un domaine de cinq hectares. Elle s'est également installée en 2014 au Cameroun, à Yaoundé, en partenariat avec PrépaVogt — une institution privée de l'enseignement supérieur confessionnel. En 2019, elle a aussi ouvert une antenne à Lyon, au sein d'un campus mutualisé avec trois autres institutions³. En 2019-2020, l'école comptait 432 étudiants, dont les 62 étudiants du campus de Yaoundé. Au cours de cette même année universitaire et pour ce qui concerne les campus du territoire national, l'Ircom comptait : 94 étudiants inscrits en licence 1 (L1), 58 étudiants en L2 et 83 étudiants en L3, 65 étudiants à niveau bac+4 et 70 à niveau bac+5⁴.

En 2020, le budget de l'école était de 3 691 000 €, dont environ 64 % provenaient des frais de scolarité, 14 % de dons, 6 % de la taxe d'apprentissage, 4 % de la subvention du Mesri et 3 % de prestations de services⁵. Les salaires représentaient le poste majoritaire des dépenses de l'Ircom, soit 64 % du budget, suivis par les charges de locaux et de fonctionnement (31 %). Les effectifs salariés de l'établissement étaient de 30 permanents. Les frais de scolarité en licence s'établissaient dans une fourchette de 4 300 € à 6 900 € par année (tarif dégressif en fonction des revenus des familles). En master, les droits d'inscription se situaient entre 5 950 € et 9 950 € (selon le cursus, le revenu des familles, et l'année d'inscription à l'Ircom)⁶.

L'Ircom est structuré en trois « instituts » thématiques : humanités et science politique (institut Albert le Grand) ; communication (institut Mac Luhan) ; *management* de la solidarité (Institut Pedro de Béthencourt). Elle dispense les formations suivantes :

- une licence mention humanités ouverte à Angers et à Lyon, dont le diplôme est délivré par l'Université d'Angers grâce à une convention ;
- deux formations bac +4/+5 (*management* de la solidarité internationale et de l'action sociale ; *management* de la communication), sanctionnées par un titre RNCP de niveau 7 « manager de la communication » et par des masters « titulo propio » en communication et gestion de la solidarité

¹ Le nom est devenu « Ircom » en 2009. Comme indiqué sur le site internet de l'école, « l'ancien sigle IRCOM (Institut des Relations Publiques et de la Communication) devient Ircom, nom propre de l'école, enrichi d'une signature "la personne pour vocation" » (<https://www.ircom.fr/enseignement-superieur/institut-catholique/>).

² Association déclarée, immatriculée sous le SIREN 329491476, fondée en 1983 (cf. Annexe 2, Récépissé déclaration 1983). Localisée aux Ponts-de-Cé (49 130), elle est spécialisée dans le secteur d'activité de la formation continue d'adultes.

³ L'implantation lyonnaise a été créée en association avec trois partenaires (Institution des Chartreux, Lycée Chevreul-Lestonnac, Lycée Saint-Louis — Saint-Bruno). Chaque institution y conserve son autonomie pédagogique, mais cette association permet de créer des synergies pour bénéficier de « moyens logistiques, humains et pédagogiques accrus, adaptés et partagés » (<https://www.ircom.fr/description-campus-de-lyon/>).

⁴ Les chiffres plus faibles en L2 sont dus au fait qu'à la rentrée 2019, seule la première année était ouverte à Lyon. En L3, le chiffre comprend également les étudiants de Yaoundé qui passent leur 3^e année à Angers (ainsi qu'un petit nombre d'étudiants étrangers accueillis dans le cadre de la politique internationale). Annexe 7 au RAE, Tableau des effectifs de la rentrée 2019.

⁵ Le reste étant indiqué sous le terme « divers ». Annexe « Composition du budget de l'Ircom » du RAE.

⁶ Coûts pour l'année 2021-2022 selon le site internet de l'Ircom : 1) tarif du Cursus en *management* de la solidarité (bac+4/bac+5) dégressif en fonction des revenus et variable selon le niveau d'entrée à l'Ircom M1/M2. Entrée en 1^{re} année de master : entre 5 950 € et 9 450 € par année (tarif dégressif en fonction des revenus). Entrée directement en 2^e année de master : entre 6 500 € et 9 950 € (tarif dégressif en fonction des revenus). 2) tarif du cursus en communication (bac+4/bac+5) de 6 750 € à 9 750 € la première année, avec possibilité de bourse (tarif dégressif en fonction des revenus) ; la 2^e année est en alternance, le coût de la formation est donc pris en charge par l'entreprise qui accueille l'alternant.

- internationale et de l'action sociale, délivrés par l'Université Francisco de Vitoria de Madrid (Espagne), dont l'Ircom co-signe les diplômes ;
- un certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (Caferuis) ;
 - une offre de formation continue dans le domaine de la communication, du *management* et des ressources humaines, réalisée par Ircom Conseil⁷.

L'école a également créé en 2016 le laboratoire de recherche de l'Ircom, le Laborem, qui se présente comme une unité de recherche pluridisciplinaire autour d'un thème unique : le travail. En 2019-2020, le laboratoire regroupe six chercheurs, qui représentent un potentiel de recherche de 3,3 équivalents temps plein (ETP). L'activité de recherche de l'Ircom se structure autour de deux chaires, qui constituent des programmes de recherche pluriannuels impliquant des entreprises : l'une relative au *leadership*, l'autre au *management* du travail vivant.

2 / Caractérisation du territoire

Le siège de l'Ircom se situe à Angers, au sein de la région Pays de la Loire. Cette région comprend cinq départements et une académie (Nantes). Elle abrite une grande diversité d'activités économiques, d'abord dans les domaines de l'agroalimentaire, de l'agriculture et de l'industrie, mais aussi dans les services aux entreprises et les services financiers. Elle présente des compétences pointues dans des secteurs porteurs tels que l'agroalimentaire, l'horticulture et le maraîchage, la mécanique et les matériaux, l'informatique et l'électronique, la santé et les biotechnologies.

En matière d'enseignement supérieur, la région présente un excellent potentiel de formation, avec notamment l'un des meilleurs taux de réussite au baccalauréat, mais un taux de poursuite d'étude dans l'enseignement supérieur inférieur à la moyenne nationale⁸. En 2018, elle comptait 135 000 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, répartis en trois pôles majeurs : Nantes, Angers et Le Mans. Les étudiants de la région sont majoritairement inscrits au sein des trois universités de Nantes, Angers et Le Mans, mais la région compte proportionnellement moins d'étudiants inscrits à l'université qu'à l'échelle nationale, au bénéfice de formations plus courtes, technologiques et professionnelles⁹. La part d'étudiants inscrits dans l'enseignement privé est particulièrement élevée en Pays de la Loire, la région occupant la première place nationale dans ce domaine : 30,9 % de l'effectif contre 20,6 % en moyenne nationale.

Les Pays de la Loire ont connu plusieurs modèles de coordination territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche au cours des dix dernières années. Aujourd'hui, la région se structure autour de deux grands sites universitaires : Nantes (projet d'Isite Next ayant conduit à la formation d'un établissement public expérimental, Nantes Université) et Angers-Le Mans avec la création récente de la Communauté d'universités et d'établissements (ComUE) expérimentale du même nom. L'Ircom n'a pas opéré de rapprochement avec cette structure. Elle n'était pas davantage membre ou associée de la ComUE Université Bretagne Loire (UBL) qui l'a précédée et qui a été dissoute en 2019. Elle participe en revanche à l'initiative « Angers Loire Campus », espace d'échanges et de coopération entre la majorité des établissements angevins d'enseignement supérieur, la ville d'Angers et la communauté urbaine Angers Loire Métropole.

3 / Contexte de l'évaluation

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et l'Ircom, en tant qu'établissement labellisé Eespig. L'évaluation porte sur la période écoulée depuis la précédente évaluation du Hcéres, qui correspond au contrat quinquennal de l'établissement (2017-2021).

En 2020-2021, l'Ircom a également fait l'objet d'une évaluation des formations, restreinte à deux licences (Humanités et Science politique), par le Hcéres¹⁰.

⁷ L'Ircom présente Ircom-Conseil comme son « entité de formation continue, de conseil, de coaching et d'accompagnement », intervenant auprès des directions d'entreprises. Site internet de l'Ircom, Page de présentation : <https://www.ircom.fr/enseignement-superieur/presentation-campus-angers/> (Consultée le 25/01/2022).

⁸ Diagnostic territorial de la région Pays de la Loire, Mesri, 2020.

⁹ Ibid.

¹⁰ Rapport d'évaluation Licence - Bilan des formations de l'Ircom, Hcéres. Rapport publié le 27/05/2021. <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/offre-de-formation-1er-cycle-de-lecole-superieure-ircom>

La précédente évaluation institutionnelle de l'Ircom par le Hcéres (vague B, 2015-2016) avait fait l'objet d'un rapport publié le 24 mars 2017.

Les recommandations de ce rapport invitaient l'établissement à :

- 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.

Le comité d'évaluation a tenu compte de ces recommandations dans le cadre de ses travaux. Celles-ci font l'objet d'analyses dans le corps du rapport. D'un point de vue général, le comité estime que ces recommandations ont été prises en compte. Selon le RAE, les principales remarques du précédent rapport d'évaluation du Hcéres « ont guidé l'ensemble des actions stratégiques et opérationnelles menées depuis cette date »¹¹. Le comité a pu constater les efforts réalisés par l'école en ce sens. Le présent rapport montre en revanche que l'école reste en chemin vers la réalisation des objectifs correspondants, qui n'ont pas encore été atteints. Deux points particulièrement importants peuvent d'emblée être soulignés : d'une part, l'Ircom ne dispose toujours pas des partenariats académiques qui lui permettraient de diplômé tous ses étudiants ; d'autre part, la politique de recherche menée par l'école ne lui a pas encore permis de se hisser au niveau scientifique d'un établissement universitaire.

Pour la présente évaluation, le rapport d'auto-évaluation (RAE) de l'Ircom a été transmis au Hcéres en mars 2021. Ce rapport est exhaustif, sincère et s'appuie sur des analyses détaillées des évolutions réalisées durant le contrat, analyses menées avec le recul et la distance critique nécessaires, du point de vue du comité.

L'Ircom avait exprimé des attentes particulières à l'égard de l'évaluation qui ont été prises en compte :

- Une relecture des pratiques de l'établissement dans sa stratégie actuelle sur 10 ans (2015-2025), afin de lui permettre de mieux se projeter sur la période future.
- Un regard sur l'ajustement entre ambitions et moyens : pertinence des moyens engagés au regard de la stratégie.
- Une vision restituant l'établissement dans l'environnement de l'enseignement supérieur et la recherche (ESR).
- Un regard du comité sur le *management* multisite de l'établissement (unité de l'établissement et subsidiarité ajustée).
- Une attention portée à la vie étudiante et aux initiatives de l'établissement en la matière.
- Enfin, une réflexion sur l'émergence du développement durable : ambitions et perspectives pour l'établissement.

La visite de l'Ircom par le comité d'experts s'est tenue sur site les 16 et 17 novembre 2021 avec 23 entretiens réalisés.

¹¹ RAE.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

1 / Un positionnement fondé sur l'identité de l'établissement, mais entravé par l'absence de partenariats académiques structurants

a/ «La personne pour vocation», une orientation politique clé du positionnement de l'établissement

L'Ircom se définit comme un « institut catholique »¹² ou une « école d'inspiration chrétienne »¹³, ce qui constitue un déterminant important de son positionnement dans le champ de la formation universitaire. Les formations de l'Ircom visent en effet à accompagner chaque personne « dans le développement de ses talents » pour « former des leaders compétents et responsables », selon les termes de l'établissement. Son « offre originale » s'appuie sur son « expertise en humanité » enracinée dans la « tradition anthropologique chrétienne » et s'adresse à des étudiants ou stagiaires qui souhaitent un « suivi personnalisé poussé »¹⁴. Si les traditions et valeurs chrétiennes sont affirmées¹⁵, la sélection des étudiants se fait « sans distinction d'origine ou de religion »¹⁶ et tient compte tout autant des qualités humaines et de la motivation que des compétences, faits confirmés par les entretiens.

Dans la vie de l'établissement, l'école donne la priorité aux « vraies relations de proximité »¹⁷ entre toutes les « parties prenantes »¹⁸, en vue de créer un climat de travail fondé sur la confiance, propice aux échanges, favorisant une « forte adhésion du personnel au projet de l'établissement »¹⁹. Cette adhésion, déjà considérée comme point fort dans les conclusions du rapport d'évaluation du Hcéres de 2017, a été confirmée par les entretiens menés par le comité d'experts en 2021²⁰.

« Conserver l'âme » de l'école²¹, c'est-à-dire les avantages de la proximité et de la spontanéité dans les modes de fonctionnement, apparaît comme un principe prioritaire par rapport à toute décision stratégique qui entraînerait des transformations profondes de l'établissement. La politique d'essaimage assumée de l'Ircom (la création de nouveaux sites déjà réalisée ou envisagée) risque cependant, du point de vue du comité, de rendre plus compliquée l'application homogène de ce principe. **Le comité recommande à l'Ircom de consacrer toute l'énergie nécessaire à la réalisation de cette priorité politique afin d'éviter sa banalisation et la dilution de son organisation.**

b/ L'Ircom reste confronté au problème de la diplomation, sans solution dans l'immédiat

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres (2017) faisait des partenariats de l'Ircom un point faible majeur en pointant d'une part, « une stratégie de partenariat aux niveaux local, national et international à clarifier » et d'autre part, « un ancrage académique encore à développer aussi bien dans les alliances que dans les contenus des programmes ». Ces constats demeurent d'actualité et la marge de progression la plus importante se situe aujourd'hui dans les partenariats académiques.

L'école bénéficie de bons rapports avec les collectivités territoriales et avec leurs groupements (Région Pays de la Loire, Département du Maine-et-Loire, communauté urbaine Angers Loire Métropole), qui sollicitent l'Ircom dans le cadre de la mise en œuvre de leurs politiques éducatives (par exemple, autour d'un projet de

¹² Site internet de l'Ircom, Page relative à la pédagogie et aux valeurs de l'Ircom : <https://www.ircom.fr/enseignement-superieur/valeurs-de-l-ircom/> (Consultée le 25/01/2022).

¹³ RAE.

¹⁴ RAE.

¹⁵ À plusieurs reprises dans le RAE ; cf. le site internet de l'établissement également.

¹⁶ <https://www.ircom.fr/enseignement-superieur/valeurs-de-l-ircom/>. Citons par exemple la présence d'étudiants musulmans d'origine camerounaise dans les étudiants admis.

¹⁷ RAE.

¹⁸ Ce terme, employé 19 fois dans le RAE, renvoie à une vision de l'entreprise fondée sur une gouvernance négociée, en conformité avec la doctrine sociale de l'Église.

¹⁹ RAE.

²⁰ Rapport d'évaluation du Hcéres de 2017, p. 27 : « une approche participative et de proximité portée par une équipe très impliquée ».

²¹ « Observations du directeur », Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 31.

formation d'éducateurs spécialisés²²) ou soutiennent financièrement certains projets (réfection d'espaces au sein du bâtiment de l'école, soutien au laboratoire de recherche²³, dispositif d'aide à la mobilité internationale *Envoléo*²⁴). Les entretiens ont par ailleurs confirmé l'existence de rapports actifs avec un réseau d'entreprises²⁵ intéressées par les formations dispensées par l'établissement. Ces entreprises sont aussi pourvoyeuses de subsides importants à travers des levées de fonds opérées par l'Ircom²⁶, pour soutenir divers projets (en particulier, la création du site de Lyon et le financement des chaires).

Dans la construction de sa politique partenariale, l'Ircom s'associe fréquemment à des institutions chrétiennes avec lesquelles cette école partage une identité commune. L'Institut Saint-Jean de Yaoundé, qui porte PrépaVogt, est partenaire pour le « campus *off-shore* » de l'école au Cameroun²⁷ et à Lyon, l'Ircom s'est appuyé pour son implantation sur des lycées catholiques avec lesquelles il est en relation²⁸. L'université catholique madrilène Francisco de Vitoria permet aux étudiants inscrits dans les formations du niveau bac+4/+5 d'obtenir un diplôme d'université, compensant ainsi l'absence de conventionnement avec une université publique française. Enfin, la « philosophie éducative »²⁹ est le premier critère pour choisir des partenariats internationaux en vue de permettre la mobilité des étudiants.

Cette stratégie est cohérente avec l'orientation éducative de l'école et permet aussi de contourner, au moins partiellement, les difficultés de coopération avec des universités publiques.

L'Ircom est membre d'Angers Loire Campus en territoire angevin. Toutefois, les partenariats universitaires locaux, régionaux et nationaux sont toujours aussi « circonscrits »³⁰ que lors de la dernière évaluation du Hcéres. La coopération avec l'université d'Angers se limite à la licence mention « Humanités », qui comprend la diplomation de l'ensemble des étudiants de la licence (Angers, Lyon et Yaoundé avec la troisième année à Angers). Cette coopération limitée fonctionne de manière exemplaire selon les entretiens réalisés par le comité d'experts.

Le comité considère que l'Ircom bénéficie généralement d'un contexte local favorable, du fait de l'appui des collectivités territoriales et des bonnes relations avec l'université d'Angers. **Le comité recommande à l'Ircom de prendre appui sur ce contexte pour élargir la collaboration avec cette université, relativement peu étendue à l'heure actuelle, à d'autres domaines (recherche, nouvelles formations en projet), afin de consolider sa position d'établissement d'enseignement supérieur.**

En revanche, l'accréditation de la licence mention « science politique », vivement souhaitée par l'école³¹, n'a pas pu aboutir jusqu'ici, faute de conventionnement avec un partenaire académique : l'Université d'Angers ne disposait pas des compétences nécessaires dans cette discipline ; l'Université Rennes 1 a opposé un refus et des négociations étaient en cours avec l'université Jean Moulin-Lyon III, lors de la visite du comité. Si les formations postérieures à la licence peuvent organiser d'autres formes de diplomation (inscription au répertoire national des certifications professionnelles – RNCP), l'absence de partenaire académique pour la licence « science politique », actuellement suspendue, reste un problème objectif sur lequel l'école n'a que peu de

²² Entretiens.

²³ Soutien indiqué dans le RAE. La Région, intéressée par les thématiques développées par l'Ircom, a indiqué qu'elle contribue au financement de la recherche (entretiens).

²⁴ RAE.

²⁵ Le comité a rencontré plusieurs représentants d'entreprises (dont Michelin, Groupe Domino, Agapè Anjou, Mutuelles de Poitiers, une start-up en biomatériaux) et d'associations (dont Les Enfants du Mékong) avec lesquelles l'Ircom coopère. Le RAE mentionne spécifiquement les noms d'Yves Rocher, Mutuelles de Poitiers assurances, Société Drouineau 1927 (cabinet d'avocats).

²⁶ Les campagnes de levées de fonds de l'Ircom s'appuient sur 4 canaux : des campagnes de *mailing* concernant l'impôt sur la Fortune Immobilière (IFI) qui rapporte entre 30 et 40 k€/an ; un réseau de donateurs (par exemple, 11 donateurs ont financé la délocalisation à Lyon pour un montant de 180 k€ sur 3 ans) ; les « dîners caritatifs » en 2019 (4 k€ par table) ; et enfin la taxe d'apprentissage dont le rendement a beaucoup diminué en raison des modifications législatives, mais qui contribue encore pour 10 % au budget de l'Ircom (entretiens).

²⁷ RAE.

²⁸ L'Institution des Chartreux, le lycée Chevreul-Lestonnac, le lycée Saint-Louis — Saint-Bruno, cf. le site internet de l'Ircom : <https://www.ircom.fr/description-campus-de-lyon/>.

²⁹ Entretiens.

³⁰ Rapport d'évaluation de l'Ircom, Hcéres 2017, p. 10 : « Des partenariats universitaires locaux circonscrits ».

³¹ RAE.

prise. **Le comité invite l'Ircom à poursuivre ses efforts pour traiter les causes de ces difficultés partenariales et faire valoir la qualité de ses formations auprès de partenaires académiques potentiels (cf. section du présent rapport relative à la politique de formation).**

2 / Une stratégie double, de consolidation et d'essaimage, qui nécessitera une planification pluriannuelle

Quatre des cinq points forts de la précédente évaluation du Hcéres concernaient le positionnement, la stratégie et la gouvernance de l'Ircom³². Lors de cette évaluation, le comité d'évaluation avait notamment salué une « stratégie de niche claire, cherchant à se diversifier »³³. Dans sa « vision stratégique » 2015-2025, l'Ircom a formulé l'ambition de « devenir une école supérieure internationale de référence, reconnue pour son expertise enracinée dans la culture chrétienne »³⁴. Le RAE témoigne d'un processus d'auto-évaluation conduit selon des critères clairs, mesurant les progrès réalisés en fonction des objectifs fixés et précisément définis, en conformité avec les actions prévues dans le cadre du contrat quinquennal 2017-2021³⁵. Sur cette base, le RAE définit de nouveaux objectifs à l'intérieur du cadre de la « vision stratégique » 2015-2025³⁶.

Ainsi, l'Ircom a décidé de « ne pas se lancer dans une politique de diversification en créant de nouveaux instituts de formation ou en investissant de nouveaux domaines d'expertise professionnelle »³⁷, mais préfère décliner les formations à travers de nouvelles spécialisations, tout en consolidant l'existant, notamment la toute nouvelle implantation lyonnaise (2019). Cette dernière se voit fixer l'objectif d'atteindre les mêmes effectifs qu'à Angers, mais les effectifs lyonnais restent pour l'instant limités, pour des raisons pédagogiques, à 60 étudiants du niveau de la licence³⁸.

En revanche, en « conformité avec sa stratégie », l'école souhaite poursuivre sa réflexion d'essaimage en France et à l'étranger et étudie actuellement plusieurs pistes³⁹.

L'Ircom s'appuie ainsi sur une stratégie double, en apparence paradoxale, mais dont l'école considère les différents volets comme complémentaires et qui sous-tend son action de manière pérenne⁴⁰. Elle est prudente, en définissant la consolidation de l'existant comme axe prioritaire, tout en revendiquant une « vitalité stratégique »⁴¹ qui doit lui permettre de se saisir de possibilités de développement. Par ailleurs, la volonté de l'école « d'essaïmer » est liée à plusieurs motivations, et en premier lieu à la conviction de disposer d'un modèle pédagogique original car proche des étudiants, dont elle souhaite faire bénéficier d'autres publics. Son expansion doit aussi permettre d'augmenter le nombre d'étudiants en vue de consolider le modèle économique de l'établissement, tout en évitant, pour préserver le modèle pédagogique, d'accroître les effectifs dans les formations existantes. Enfin, les projets de développement visent à mieux armer l'école par rapport à la concurrence dans l'enseignement supérieur et la recherche, que l'Ircom identifie comme une menace⁴². **En la matière, le comité relève que l'ouverture à de nouvelles possibilités de développement ne constitue pas une stratégie en soi, et que l'établissement ne pourra faire l'économie d'une véritable analyse de**

³² Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 27.

³³ Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 27.

³⁴ RAE et son annexe « vision stratégique ».

³⁵ Ce travail d'évaluation est documenté avec précision dans l'annexe « PCDA » du RAE, qui analyse, à travers 4 axes stratégiques, l'état de réalisation de 20 actions. Le sigle PDCA traduit cette procédure : « Plan » : le projet concerné ; « Do » : les réalisations engagées ; « Check » : les indicateurs relatifs à ces réalisations ; « Act » : les ajustements à opérer. Le RAE se base sur ces constats.

³⁶ Annexes « vision stratégique » et « PDCA » précitées. Les nouvelles priorités stratégiques concernent les points suivants : renforcer les compétences en levée de fonds ; poursuivre le développement de l'offre de formation ; renforcer les réseaux du laboratoire de recherche ; définir la raison d'être de l'Ircom en vue du prochain plan stratégique (cet aspect inclut l'idée de favoriser l'expression des « communs », dont l'homogénéisation des pratiques enseignantes) ; renforcer les compétences en qualité.

³⁷ Annexe PDCA du RAE, « Axe 2 : Développer notre offre de formation et de services ».

³⁸ Entretiens.

³⁹ RAE et entretiens.

⁴⁰ Stratégie déjà formulée telle quelle par l'établissement dans le contexte de la précédente évaluation. cf. « Observations du directeur », dans le Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 32 : « La vitalité stratégique tient aussi de la capacité de réaction aux opportunités (...). La programmation et l'anticipation de la stratégie ne pourront devenir un plan rigide. »

⁴¹ Observations du directeur, Rapport d'évaluation de l'Ircom, Hcéres 2017, p. 32.

⁴² Tableaux d'analyse SWOT, RAE p. 8, 37, 55.

son positionnement dans le paysage de l'ESR français, afin de définir, en des termes clarifiés, sa stratégie d'expansion éventuelle pour les prochaines années.

À côté de l'essaimage, l'école prépare de nouveaux projets de formation, en particulier pour les éducateurs spécialisés⁴³, répondant à des sollicitations provenant de la Région Pays de la Loire⁴⁴. Ce projet s'intègre dans un projet plus vaste, envisagé par l'école, de créer un ensemble complet de formations sociales jusqu'au niveau du master, en complément du Caferuis. Sa réalisation permettrait de créer un ensemble cohérent de formations au niveau de la licence et du master : c'est pourquoi **le comité recommande à l'Ircom de poursuivre cette piste de développement en matière de formation, en particulier si le besoin sur le territoire est avéré.**

Pour autant, la réalisation de ces divers projets exigera de l'établissement des efforts non négligeables afin de pourvoir aux ressources pédagogiques, scientifiques, mais aussi administratives et financières nécessaires. Il s'agira aussi de se doter d'une politique prévisionnelle précise, en amont. **Le comité recommande par conséquent à l'Ircom de généraliser la planification de tous ces aspects de sa stratégie sur plusieurs années.**

À Lyon, l'Ircom pourra bénéficier de mutualisations avec des partenaires locaux⁴⁵. Toutefois, cet avantage indéniable pour garantir la soutenabilité de cette nouvelle implantation peut rendre plus délicat l'objectif d'homogénéisation et de formalisation des pratiques et des fondements de l'accompagnement des étudiants à l'échelle de l'Ircom. Or, cet objectif d'homogénéisation est défini par l'Ircom comme stratégique, car il constitue la garantie que les personnels, tant permanents que contractuels, maîtrisent et transmettent « une même culture scientifique et professionnelle ». **Le comité invite l'école à prêter l'attention nécessaire à la réalisation de cet objectif, en déployant une politique de formation des permanents et des vacataires à moyen et long termes (qu'elle a déjà envisagée)⁴⁶ et en évaluant celle-ci au regard de cet objectif.**

De manière générale, le comité considère que le maintien de la cohérence du projet Ircom et de son identité doit rester une considération importante, dans la mesure où l'établissement souhaite, après Lyon, s'implanter dans d'autres régions françaises et dans d'autres pays africains que le Cameroun.

Le comité a jugé remarquable que les ambitieux projets de développement de l'école n'aient pas créé jusqu'ici de tensions au sein de la gouvernance, entre la direction et le CA, mais qu'ils aient tout au contraire bénéficié d'une grande concordance de vues entre l'une et l'autre⁴⁷.

Pour autant, le bilan réalisé en 2020 par l'établissement précise que la stratégie de l'Ircom « doit continuer d'être approfondie et explicitée »⁴⁸. Le développement « dans des directions multiples » identifié comme première « faiblesse » de l'analyse SWOT consacrée au positionnement et à la stratégie dans le RAE⁴⁹ a pu conduire à certaines incompréhensions internes. C'est la raison pour laquelle l'Ircom prévoit, parmi les cinq actions stratégiques majeures définies pour la période à venir, un travail commun entre le comité de direction (Codir)⁵⁰ et le CA afin de « définir la raison d'être de l'Ircom » et de favoriser « l'expression (des) "communs" »⁵¹. **Pour maintenir l'unité de l'établissement, le comité ne peut qu'inviter l'Ircom à toujours s'assurer que sa stratégie est partagée en son sein et à conserver une attitude de prudence et de progressivité dans ses projets.**

⁴³ RAE.

⁴⁴ Entretiens.

⁴⁵ L'implantation lyonnaise est destinée à héberger des formations post-bac ; elle a été créée en association avec trois partenaires comme indiqué dans l'introduction de ce rapport.

⁴⁶ Annexe « PDCA » du RAE, qui évalue le degré de réalisation des objectifs stratégiques et rappelle un des objectifs : « Développer nos compétences internes avec la mise en place d'une politique de formation des permanents à moyen et long terme. Il est nécessaire que l'ensemble des permanents intervenants auprès des étudiants puissent maîtriser et transmettre une même culture scientifique et professionnelle, compte tenu des spécialisations de chacun. » Pour la période à venir, l'établissement retient de ce tableau la conclusion suivante : « Les pratiques et les fondements de l'accompagnement des étudiants nécessitent d'être homogénéisés et formalisés ».

⁴⁷ Entretiens.

⁴⁸ Annexe « PDCA ».

⁴⁹ RAE.

⁵⁰ Le Codir est composé des responsables pédagogiques et administratifs. Il est décrit en section suivante.

⁵¹ RAE.

La gouvernance et le pilotage

1 / Une gouvernance personnalisée, mais participative

L'histoire de l'école est caractérisée par une absence de conflits internes et par une stabilité exceptionnelle dans son fonctionnement. Cette stabilité a trois fondements : une vision du développement de l'école partagée par le conseil d'administration (CA) et les personnels, consultés régulièrement ; le dynamisme d'une équipe de direction restreinte qui a su porter les différents projets au cours du temps ; une stratégie conduite avec une certaine prudence (cf. section précédente).

Comme toute association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, l'Ircom dispose de deux instances décisionnaires : l'assemblée générale (AG) des adhérents de l'association Sainte-Anne, et son conseil d'administration. Le CA, composé de 15 membres — notamment des chefs d'entreprise et des représentants de collectivités territoriales —, élit un bureau de trois personnes⁵². L'Ircom dispose par ailleurs d'une instance d'exécution représentée par son directeur général (DG). Le DG assiste aux réunions des instances décisionnaires en tant qu'invité. Les salariés ne peuvent pas adhérer à l'association. Le DG de l'Ircom préside et anime le Codir, composé des responsables pédagogiques et administratifs⁵³. Les projets relatifs aux orientations générales de l'école sont proposés par son Codir, débattus en CA, puis validés par l'AG des adhérents. Les entretiens avec plusieurs membres du CA ont souligné la bonne entente entre ces instances, qui coopèrent efficacement.

Le DG assure le pilotage quotidien de l'Ircom. Clairement identifié comme le représentant de l'école, il est l'interlocuteur privilégié des partenaires institutionnels et socio-économiques. Sa durée dans la fonction (18 ans) lui confère en interne une influence qui dépasse le cadre strictement fonctionnel de ses missions, telles que celles-ci sont définies par les statuts de l'association⁵⁴. Il est aidé par une petite équipe de responsables dont l'action s'exerce dans un cadre de confiance et d'autonomie, reflet d'une conception participative du *management* qui donne à l'action autonome des personnels un rôle central, fait confirmé dans plusieurs entretiens⁵⁵.

Avec le nouveau site de Lyon, ce mode d'organisation pourra toutefois présenter un risque pour l'unité du projet porté par l'Ircom, risque dont le comité recommande à l'école de prendre toute la mesure.

D'autre part, une professionnalisation accrue des fonctions de soutien et une séparation, par ailleurs indispensable, des fonctions politiques et d'encadrement pour faire face à la gestion complexe d'un établissement réparti sur plusieurs sites, risquent d'affaiblir à terme le *management* participatif, très apprécié par le personnel. **Le comité invite l'école à trouver, comme elle en a exprimé l'intention, le meilleur équilibre possible entre ces nécessités potentiellement contradictoires de professionnalisation des fonctions et d'implication forte des personnels dans les décisions⁵⁶, afin d'assurer une évolution aussi harmonieuse que possible.**

Enfin, la professionnalisation des fonctions, et les projets d'expansion éventuels, rendront rapidement indispensable la création d'une **fonction de secrétariat général, dont le comité recommande le déploiement rapide**. Cette dernière devrait, en outre, avoir comme tâche de freiner les tendances centrifuges qui ne manqueront pas d'émerger à l'occasion des futurs essaimage de l'école. L'école envisage également la création d'une fonction de direction du développement, qui permettra de renforcer les instances exécutives de l'établissement.

Dans le contexte d'un établissement de petite taille, la direction, mais aussi les administrateurs du CA, selon les témoignages recueillis par les experts, se montrent très à l'écoute des salariés, qui sont aussi consultés sur la stratégie. Le prochain projet d'établissement « Stratégie objectif 2030 », qui couvre la période 2015-2025⁵⁷ dans la suite du projet stratégique actuellement suivi, se construit à partir des apports de cinq groupes de travail

⁵² Le bureau est constitué du Président du CA, du trésorier de l'association et d'un secrétaire.

⁵³ RAE. Les responsables pédagogiques et administratifs concernés sont les directeurs des trois instituts, le directeur de la formation continue, le directeur de la recherche et le directeur des relations avec les entreprises.

⁵⁴ Selon l'article 11 des statuts de l'association Sainte-Anne (approuvés le 19 novembre 2020) : « Le Conseil d'Administration désigne un directeur général chargé d'appliquer la politique définie par le Conseil. Le directeur général veille à l'unité des différentes activités et au respect de la mission de l'association. Il est responsable de la gestion de l'Association et des organismes qui en dépendent avec toutes les prérogatives nécessaires à cette fin [...] ».

⁵⁵ « La personne qui sait, fait et en prend la responsabilité » (entretiens).

⁵⁶ cf. les remarques du directeur à ce sujet dans les « Observations du directeur » qui suivent le précédent rapport d'évaluation Hcéres, p.31-32, à propos de la « nécessité de formaliser davantage les procédures ».

⁵⁷ cf. *supra*, Stratégie institutionnelle. Le nom en a été cité en entretien.

constitués des personnels permanents de l'école⁵⁸. Alors même que le statut associatif de l'Ircom rend impossible la participation des personnels aux instances dirigeantes, ce souci d'être à leur écoute permet d'obtenir de leur part une grande implication. Les étudiants, en revanche, ne sont pas associés à la stratégie de l'établissement (cf. section relative à la participation des étudiants à la gouvernance du rapport).

Un système d'instances consultatives — le conseil scientifique (CS), le conseil de la vie étudiante (CVE) et trois conseils de perfectionnement (un par institut de formation)⁵⁹ —, permet d'apporter des modifications et de corriger d'éventuels problèmes constatés dans la réalisation des missions de formation et de recherche. La fréquence, annuelle, à laquelle se réunissent certains de ces conseils paraît cependant relativement faible pour nourrir un débat argumenté⁶⁰. Le comité a toutefois pu constater dans plusieurs entretiens la satisfaction exprimée par des personnalités extérieures ou par des étudiants qui en sont membres, quant à la prise en compte des avis formulés.

Un échelon intermédiaire entre direction et personnels, constitué par les instituts qui composent l'Ircom, complexifie le fonctionnement de la structure. Chacune des formations proposées par l'Ircom⁶¹ dépend d'un institut. « Fruits de l'histoire »⁶² et d'un mode de fonctionnement de l'Ircom limité à Angers, ces instituts ont une place prééminente, qui ne se justifie plus dans le nouveau contexte multisite de l'école et peuvent par ailleurs compliquer la communication. **Partant de ce constat, le comité estime adéquate l'intention de la direction de l'établissement de les supprimer en tant qu'échelon intermédiaire.**

L'école dispose ainsi, du point de vue du comité, d'un modèle de gouvernance efficace, dont la transparence est appréciée par les parties prenantes internes et externes⁶³. Or, une part importante des personnes les plus impliquées dans la gouvernance, en interne comme dans les rapports avec les partenaires, sera justement appelée à partir à la retraite à moyen terme. **Le comité invite à l'école préparer en amont la relève, ce qui lui semble être une priorité vitale pour la pérennisation du modèle de gouvernance de l'Ircom.**

2 / Une stratégie de communication efficace cultivant le sentiment d'appartenance

À sa création, l'Ircom était une école de communication. C'est sans doute la raison pour laquelle il cultive sa notoriété et sa renommée en développant une politique de communication qui utilise plusieurs canaux de médiation. Cette politique de communication est en particulier orientée vers le recrutement des élèves : l'Ircom participe à des salons pour attirer des étudiants et à des événements professionnels afin de nouer des partenariats institutionnels ; il organise chaque année des journées portes ouvertes ; il met en œuvre les techniques de la communication numérique pour optimiser le ciblage de ses publics potentiels : site internet convivial et actualisé en permanence, amélioration du référencement, usage soutenu des réseaux sociaux.. Les vidéos, dans lesquelles les étudiants décrivent leur vie à l'école et leurs parcours de réussite, promeuvent un sentiment d'appartenance à une communauté et contribuent à faire connaître l'école.

La volonté de renforcer le sentiment d'appartenance se retrouve dans la manière dont l'Ircom s'adresse à ses salariés et à ses étudiants. Le rituel du lancement de semaine du lundi matin réunissant d'abord les étudiants et les responsables pédagogiques, puis l'ensemble des permanents, permet à l'information de circuler et aux demandes d'être exprimées, sans médias interposés. L'Ircom a réussi à intégrer dans ce schéma son antenne lyonnaise grâce à la visioconférence et à la tenue annuelle à Paris de sessions de formation réunissant l'ensemble des élèves. L'école organise également, chaque année en juillet, la journée des permanents, qui allie temps d'étude et moments de convivialité. La tenue de ces réunions témoigne de la cohérence de la communication interne de l'école avec sa devise, « la personne pour vocation ».

L'Ircom dispose aussi d'une stratégie de communication efficace en ce qui concerne la levée de fonds : les donateurs et les prospects découvrent, lorsqu'ils consultent les supports digitaux d'information, une école

⁵⁸ Définir le campus Ircom ; définir une formation Ircom ; communiquer en interne ; articuler management et humanité ; gérer son temps, combattre les « irritants » (ou dysfonctionnements quotidiens nuisant à la qualité de vie au travail) (entretiens).

⁵⁹ RAE.

⁶⁰ Conseil scientifique et conseil de la vie étudiante.

⁶¹ Humanités et science politique (institut Albert le grand), management de la communication (institut Mac Luhan) et management de la solidarité internationale et de l'action sociale (institut Pedro de Béthencourt). cf. supra « caractérisation de l'établissement ».

⁶² RAE.

⁶³ Entretiens.

attentive à la réussite et à la qualité de vie de ses étudiants, sachant utiliser avec efficacité les financements externes, dons ou legs dont elle a pu bénéficier.

Le déploiement progressif d'une solution de gestion de la «relation clients» (CRM) vise également à mesurer l'efficacité des actions de communication externe dans une démarche d'amélioration de la qualité.

Le comité estime ainsi que l'Ircom a su déployer une stratégie de communication cohérente avec ses missions, ses valeurs et ses objectifs de développement ; il invite l'école à analyser régulièrement l'impact de ses différentes actions de communication, une fois la solution de CRM déployée.

3 / Une démarche qualité partagée, mais à formaliser

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres soulignait que « la qualité, sans être systématiquement formalisée, est au cœur des activités, tant pédagogiques et scientifiques que gestionnaires »⁶⁴. Le comité a pu constater que cette analyse était toujours d'actualité en 2021, car conformément au RAE, « l'école, sans toujours mettre en place des processus clairement normés et référencés, a développé une véritable culture du questionnement et de la collecte des informations, garante d'une analyse pertinente des problèmes »⁶⁵.

La manière dont l'école exerce l'auto-évaluation illustre une certaine maîtrise de la démarche d'amélioration continue. La présentation des axes stratégiques 2015-2025 suit les étapes « planifier, agir, évaluer et corriger » (ou PDCA)⁶⁶, aboutissant à des bilans précis des différents aspects de la stratégie engagée. Les conseils de perfectionnement rattachés aux instituts, composés d'universitaires et de professionnels en lien avec les disciplines enseignées, formulent des avis, fréquemment suivis d'effets, relatifs à l'adéquation des formations avec les besoins économiques et les enjeux de l'insertion professionnelle. Le conseil scientifique (CS), censé définir des orientations pour la recherche, fonctionne de son côté davantage comme un conseil de perfectionnement scientifique, intervenant dans le fonctionnement de la recherche, avec, là aussi, un impact réel des avis émis⁶⁷. Le conseil de la vie étudiante (CVE) permet à l'établissement de connaître les attentes des étudiants en matière de qualité de la vie de campus. La prise en compte de ces attentes se traduit parfois, à la satisfaction des usagers, par des modifications non négligeables⁶⁸. Enfin, les évaluations des enseignements par les étudiants conduisent également à des adaptations, surtout au niveau du master, sans que cela provoque manifestement de tensions au sein du corps enseignant⁶⁹.

Le comité note toutefois que la recommandation, formulée par le dernier rapport du Hcéres, de « valoriser les "bonnes pratiques" managériales comme pédagogiques en structurant et en formalisant leurs procédures »⁷⁰ reste pleinement valable. Certes, elle est parfois ressentie comme une contrainte bureaucratique⁷¹, mais les projets de développement de l'Ircom, tout comme les futurs changements dans la gouvernance (départs à la retraite), nécessitent de porter une attention particulière à la formalisation des pratiques pour garantir le fonctionnement le plus homogène possible et assurer la continuité du projet de l'école. **Le comité d'évaluation réitère donc la recommandation faite à l'Ircom de veiller à la formalisation des pratiques.**

Le problème se pose de manière plus pressante pour la collecte des données permettant une bonne connaissance de l'établissement. Les indicateurs, plutôt nombreux dans le RAE, sont très inégalement développés et manquent nettement dans le domaine des formations. Certes, l'école dispose, grâce à diverses enquêtes, d'une bonne connaissance de ses publics étudiants⁷², mais les enquêtes sur l'insertion professionnelle

⁶⁴ Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 24.

⁶⁵ RAE.

⁶⁶ Annexe « PDCA » du RAE.

⁶⁷ Source : entretiens. Exemples cités : l'attention désormais accordée aux thèses CIFRE ou l'importance d'une inscription « prédominante » des recherches sur la thématique du travail.

⁶⁸ Exemple (RAE) : aménagement de la semaine pour permettre aux étudiants de se consacrer à des activités extra-académiques.

⁶⁹ Entretiens. Le comité a eu accès au formulaire type d'évaluation — annexe « Questionnaire pédagogique — évaluation intervenants » du RAE.

⁷⁰ Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p.27.

⁷¹ Cf. les « menaces » indiquées dans plusieurs analyses SWOT du RAE (« la multiplication des contraintes réglementaires qui alourdit et complexifie le travail des équipes » ; « Des normes de qualité toujours plus nombreuses et contraignantes qui éloignent les enseignants-chercheurs du cœur de leur métier » ; « La lourdeur administrative croissante »).

⁷² Annexe « Enquête vie étudiante mars 2020 » du RAE.

restent, par exemple, assez imprécises⁷³. Or, il s'agit là d'informations absolument essentielles pour une école dépendant du flux des inscriptions pour son financement.

S'agissant toutefois des outils, l'Ircom a acquis et déploie progressivement une solution CRM pour structurer ses relations, tant dans le domaine de la formation que dans celui du conseil en entreprise, ou pour le suivi des parcours des étudiants. Enfin, l'école a obtenu le label «*Happy at School*» lancé par la plateforme en ligne *Choose my company*, qui propose un classement des établissements d'enseignement supérieur en fonction de la satisfaction exprimée par les étudiants, fait qui traduit la réalité de l'évaluation de la relation client par l'Ircom⁷⁴.

Le comité invite l'école à déployer un ensemble d'indicateurs pertinents dans tous les domaines, et à persévérer dans le déploiement de son outil de relation client afin de disposer d'un instrument de pilotage efficaces.

4 / Une fonction financière solide, mais dépendante des campagnes de levée de fonds

La fonction financière de l'école regroupe d'une part le pilotage et l'exécution budgétaire, et d'autre part la comptabilité analytique actuellement en cours de généralisation par domaine d'intervention et par type de public.

Un cabinet d'expertise comptable assure la tenue de la comptabilité dans le respect du règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Un commissaire aux comptes certifie la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés, ainsi que leur concordance avec les informations financières fournies à l'assemblée générale. La fonction financière est assumée au quotidien par le directeur général secondé par une collaboratrice, auxquels s'adjoint le trésorier de l'association. Les comptes sont suivis par année universitaire, du 1^{er} septembre au 31 août.

La construction et l'exécution budgétaires s'appuient sur un dialogue qui se veut constant avec les responsables d'activité⁷⁵ afin de leur permettre de comprendre les enjeux financiers et de maîtriser la consommation des crédits dont ils disposent. Cette procédure, peu formalisée et fondée sur des échanges informels, est fortement appréciée par les personnels en raison de la responsabilité dont ils se sentent investis⁷⁶. Utile et sans doute adéquate pour la gestion courante dans un établissement de taille réduite, cette manière d'agir, fruit d'une longue pratique, ne pourra pas être dupliquée telle quelle dans les nouvelles implantations, à commencer par Lyon, en raison de fonctionnements différents⁷⁷. **Pour cette raison, le comité invite l'école à établir une procédure de dialogue budgétaire davantage formalisée et applicable dans ses différents sites.**

Les entretiens ont montré que l'école a fait de grands pas en avant dans le domaine de la planification financière pluriannuelle pour s'assurer de la viabilité financière des projets et plus généralement pour disposer de bases solides servant à définir sa future stratégie, même si la mise en place de la comptabilité analytique n'est pas encore achevée. **Le comité recommande à l'Ircom de compléter la planification par le déploiement intégral de la comptabilité analytique.**

La solidité de la fonction financière est d'autant plus cruciale que l'équilibre économique de l'Ircom dépend d'un modèle qui repose sur les droits d'inscription et la collecte de fonds. Le budget 2019-2020 prévoyait 3 642 k€ en recettes et 3 543 k€ en dépenses, pour un budget en excédent. Les ressources propres (droits d'inscription et prestations aux entreprises) représentaient 70 % des prévisions de recettes et la subvention du Mesri en représentait 3 %. Le complément est apporté par les entreprises et les donateurs physiques ou moraux dans un contexte de baisse du produit de la taxe d'apprentissage. Pour faire face à cette contrainte, l'école est parvenue à augmenter, depuis trois ans, le produit des droits d'inscription en jouant à la fois sur les tarifs et le nombre d'étudiants. Ainsi, les frais de scolarité qui représentaient en 2016-2017 un total de 1 643 k€ (soit 56 % des produits) s'élevaient en 2019-2020 à 2 300 k€ (soit 64 % des produits). L'établissement s'est fixé comme objectif d'atteindre 75 % du coût réel des formations couvert avec le montant moyen des scolarités à l'horizon de 2025⁷⁸. L'école a commencé à allouer des ressources humaines à l'activité de levée de fonds pour prospecter les

⁷³ cf. domaine Réussite des étudiants.

⁷⁴ cf. <https://choosemycompany.com/fr/avis-certifies/170329.ircom/%C3%A9tudiants>

⁷⁵ Le RAE mentionne une comptabilité et un contrôle budgétaire par activité.

⁷⁶ Entretiens.

⁷⁷ Le site de Lyon est le résultat de la coopération de 4 partenaires. Cf. supra.

⁷⁸ Dans l'ordre de citation des chiffres : annexe « Comparatif des produits des quatre dernières années » du RAE ; RAE.

donateurs physiques et institutionnels et organiser des évènements payants. Elle a, par ailleurs, créé un centre de formation des apprentis pour bénéficier des financements de France Compétences pour les formations ouvertes en alternance. Enfin, elle a su utiliser à son profit la législation fiscale en bénéficiant, sur plusieurs exercices, du crédit impôt recherche⁷⁹.

En maîtrisant les dépenses variables et en élargissant le périmètre des recettes, l'Ircom est parvenue, sur les trois derniers exercices, à dégager un excédent comptable. Les excédents de gestion sont immédiatement investis dans l'acquisition d'équipements et dans l'augmentation des participations à une société civile immobilière (119 081 € en 2020). La réussite de l'ouverture de l'antenne de Lyon démontre que la fonction financière est en mesure de préparer et d'accompagner le développement de l'Ircom à condition de parvenir à collecter suffisamment de fonds pour financer les années où les effectifs étudiants ne sont pas complets. **Le comité recommande à l'Ircom d'intégrer, dans sa politique prévisionnelle, le risque de périodes qui seraient moins favorables.**

5 / Un patrimoine considéré comme un vecteur de développement

L'ensemble immobilier de l'Ircom aux Ponts-de-Cé s'étend sur cinq hectares, dont le conseil départemental du Maine-et-Loire était intégralement propriétaire jusqu'en 2012. Depuis, par l'intermédiaire d'une société civile immobilière (SCI) dont elle est actionnaire, l'école a racheté progressivement une partie du terrain et l'ensemble des bâtiments. Au sein même de la SCI, « constituée de mécènes et de partenaires »⁸⁰, l'association Sainte-Anne use de son droit de préférence pour se porter acquéreur de parts cédées par un des membres de la SCI. Elle souhaite ainsi maîtriser son développement en étant juridiquement capable de mener des projets de construction. Elle assume donc les charges du propriétaire pour la maintenance préventive et curative, ainsi que la mise en accessibilité des locaux pour les personnes à mobilité réduite. Les travaux font l'objet d'une programmation établie avec l'aide d'un consultant. En revanche, l'école a choisi la formule de la location pour son antenne de Lyon⁸¹.

Cette gestion proactive souligne que l'école considère son patrimoine immobilier comme un vecteur essentiel de son développement. Que ce soit pour s'implanter à Lyon ou pour acquérir des biens immobiliers, l'Ircom a imaginé une formule astucieuse pour financer le développement de son activité : les dons collectés constituent un levier pour augmenter sa capacité d'autofinancement et assurer le financement des actifs à long terme, sans pour autant recourir à l'endettement. Le comité s'interroge cependant sur la part très importante de fonds propres immobilisés par la gestion patrimoniale, eu égard aux nombreux projets de développement. **Le comité invite l'Ircom à engager, en vue de la préparation de son prochain plan stratégique, une réflexion de fond sur cette question.**

6 / Une gestion des ressources humaines attentive à la personne, manquant de formalisation

En tant qu'employeur, l'Ircom assume l'intégralité de la gestion des ressources humaines (RH) en relation, pour la partie paie, avec son expert-comptable. Depuis la dernière évaluation par le Hcéres, l'Ircom a réalisé quelques efforts de formalisation de ses procédures de gestion (notamment à travers le livret d'accueil et une grille des entretiens professionnels) et a constitué pour la première fois un bilan social en date du 31 août 2020. **Cependant, le bilan social gagnerait à être enrichi** : il n'évoque que les 31 salariés permanents et non les vacataires ; les accidents du travail n'y figurent pas ; il manque des éléments d'explication, notamment sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes⁸². **Le comité invite l'Ircom à s'assurer d'une absence de différences salariales structurelles à fonction égale, mais également à prévoir à terme, dans la mesure du possible, un meilleur équilibre entre les emplois d'hommes et de femmes à tous les niveaux d'intervention.**

⁷⁹ Rapport financier sur les comptes au 31/08/2018.

⁸⁰ RAE.

⁸¹ RAE.

⁸² Selon le bilan social (Annexe du RAE), le salaire médian mensuel théorique à temps plein en août 2020 s'élevait à 3 163,98 € pour les hommes et à 2 355,71 € pour les femmes.

Concernant le niveau salarial, l'école indique que les salaires des permanents sont d'un niveau supérieur ou égal au barème indiqué dans la grille de la convention collective nationale de l'enseignement privé indépendant⁸³, dont le texte est diffusé parmi les salariés, sans que l'école adhère à la convention⁸⁴.

En raison du faible effectif, la gestion de proximité repose sur deux collaboratrices ayant également en charge le suivi des finances. L'Ircom assure une gestion individualisée des ressources humaines à partir des entretiens professionnels annuels. Ceux-ci permettent de moduler les éléments de rémunération en fonction des responsabilités et des compétences acquises et de détecter les besoins en formation exprimés par les agents. L'école encourage la formation continue de ses personnels à laquelle elle a consacré 5,65 % de la masse salariale brute en 2019-2020⁸⁵. Cependant, l'établissement ne dispose pas pour l'instant d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) formalisée, et **le comité invite l'Ircom à mettre rapidement en place cette méthode de gestion et de programmation.**

Les entretiens menés par le comité d'experts révèlent une qualité de vie au travail satisfaisante, que pourrait illustrer le faible taux d'absentéisme de courte durée. Cette assiduité traduit un profond engagement des salariés. L'association de l'ensemble des permanents à l'élaboration de ses axes stratégiques souligne que l'école compte sur la richesse humaine dont elle dispose pour imaginer et accompagner son développement. Cependant, l'établissement n'a pas encore suffisamment structuré le dialogue social : le fonctionnement du comité social et économique (CSE) de l'école est perturbé par l'absence de délégué du personnel et aucun diagnostic des risques psychosociaux n'a été mené pour objectiver les conditions de travail. Cette lacune est d'autant plus surprenante que dans son activité, Ircom-Conseil – branche de l'Ircom consacrée au conseil – propose cette prestation aux entreprises⁸⁶. **Le comité recommande donc à l'Ircom de rappeler à l'ensemble des permanents la pertinence du CSE dans le bon fonctionnement de l'établissement afin de susciter des candidatures lors des prochaines élections professionnelles.**

⁸³ RAE, et convention fournie au comité d'experts en annexe du RAE.

⁸⁴ La convention est signée par la Fédération nationale de l'enseignement privé. L'Ircom, quant à lui, est membre fondateur de l'Union des Nouvelles Facultés Libres (UNFL), fédération d'établissements d'enseignement supérieur catholiques (source : RAE).

⁸⁵ RAE.

⁸⁶ Site internet de l'Ircom : <https://www.ircom.fr/formation-continue/ircom-conseil-nos-expertises/>

La recherche et la formation

1 / Une activité de recherche peu visible et très peu structurée

a/ Un projet scientifique à préciser, une adéquation des ressources humaines à trouver et des partenariats à nouer

L'Ircom a créé une unité de recherche en 2015, le Laborem, à partir d'un nombre très restreint de docteurs en sciences de gestion, autour de la thématique du travail, essentiellement focalisée ici sur le « travail vivant » (dont la notion remonte au XIX^e siècle). Toutefois, la singularité de cette thématique pour la structuration du projet scientifique de l'établissement n'est pas explicitée, ni la portée ou la spécificité méthodologique des recherches menées par le Laborem sur le monde du travail. Il manque ainsi une clarification de la position du laboratoire par rapport à ce thème et de l'approche scientifique spécifique qui est la sienne, au regard d'éventuels autres laboratoires questionnant ce même sujet.

L'Ircom a accru son effectif de chercheurs au cours du précédent contrat en recrutant en CDI de nouveaux enseignants-chercheurs (EC) titulaires d'un doctorat ou en cours de doctorat⁸⁷. Par ailleurs, l'Ircom s'est doté d'un conseil scientifique (CS), présidé par le DG et animé par le directeur de la recherche, au sein duquel des EC universitaires extérieurs siègent en qualité d'invités. Le CS se réunit une fois par an pour établir un bilan de l'action de l'année écoulée, il remplit une fonction de conseil de « perfectionnement pour la recherche ». Son rythme annuel de réunion lui permet de suivre l'évolution de l'activité de recherche. Cependant, il conviendrait qu'il formalise ses objectifs, ainsi que les modalités d'évaluation de l'activité de recherche menée par l'établissement.

L'accroissement timide de l'effectif des chercheurs impliqués dans le laboratoire de l'école s'accompagne d'une diversification progressive de leurs profils, aussi bien en termes d'objets de recherche que de disciplines scientifiques couvertes. D'un petit nombre d'EC en sciences de gestion, le Laborem évolue vers une composition plus ouverte aux lettres et aux sciences humaines⁸⁸, en ligne avec les disciplines enseignées à l'Ircom, sans que l'on puisse pour autant reconnaître une forme de pluridisciplinarité dans cette organisation. Le nombre de chercheurs par discipline est encore trop faible et le dialogue interdisciplinaire, ainsi que le croisement épistémologique et méthodologique entre les disciplines, n'ont pas encore été engagés au sein du Laborem. Ce rééquilibrage encore modeste permet néanmoins d'une réorientation en faveur de l'enseignement par la recherche et de l'initiation à la recherche. Cette variété disciplinaire engage néanmoins à porter attention au maintien d'une cohérence thématique du laboratoire. Le comité regrette que l'établissement n'explique pas de quelle manière le thème du travail vivant pourrait être renouvelé grâce à l'apport, par exemple, de docteurs et doctorants en lettres ou sciences de l'éducation.

Cette petite équipe ayant cinq ans d'existence totalise une force de recherche estimée à 3,3 ETP. L'objectif de l'école pour le prochain contrat est d'atteindre 4 ETP⁸⁹, ce qui ne constitue pas, du point de vue du comité, une évolution significative et suffisante du potentiel de recherche. Les entretiens ont fait ressortir le fait que cette perspective de croissance modeste au regard des ambitions affichées pour la recherche par l'Ircom résulte d'une prudence assumée en matière d'effet d'annonce. L'école compte actuellement quatre docteurs et trois doctorants sous contrat de travail avec l'Ircom⁹⁰ ; les trois thèses en cours concernent des enseignants permanents de l'Ircom qui ont souhaité réaliser une thèse de doctorat et pour lesquels l'Ircom aménage un temps de recherche, en dehors de l'enseignement. Les thèses sont dirigées en collaboration avec différents partenaires universitaires : l'université d'Angers et son centre interdisciplinaire de recherche sur les patrimoines en lettres et langues ; l'université de Tours en sciences de l'information et de la communication ; l'université de Paris II en science politique. Les docteurs, membres de fait du laboratoire, participent à l'activité scientifique avec une forte incitation à la production de textes et de communications. Des entretiens individuels sont organisés par le directeur de l'unité pour faire un bilan de l'année écoulée et fixer des objectifs de publication et de conférences. On peut toutefois regretter une implication inégale des docteurs salariés par l'école dans l'activité de recherche menée par le Laborem, du fait de la variété des sujets sur lesquels porte cette recherche doctorale. La direction du laboratoire encourage par ailleurs ses docteurs expérimentés à s'engager dans un

⁸⁷ 1,2 ETP docteurs et doctorants le 31/8/2015 ; 3,3 ETP le 31/8/2020 consacrés à la recherche.

⁸⁸ En ajoutant aux chercheurs en sciences de gestion initialement recrutés des docteurs et doctorants en information-communication, science politique, littérature, philosophie, science de l'éducation.

⁸⁹ Indicateurs, RAE.

⁹⁰ Indicateurs fournis dans l'annexe « PDCA » du RAE. Chiffres au 31/08/2020.

travail pour préparer une habilitation à diriger des recherches (HDR). Cette politique, qui se traduit par un suivi réel des chercheurs, montre une volonté de dynamiser les activités du laboratoire. Toutefois, les productions scientifiques sont très majoritairement orientées vers le grand public ou un public de professionnels, et encore trop peu vers des procédures de validation académiques (ACL⁹¹).

Du point de vue du comité, il existe bien une contradiction apparente entre le projet scientifique affiché, assez ambitieux et ciblé, et les moyens humains alloués et envisagés à moyen terme. Ainsi, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences s'avère urgente pour l'activité de recherche, en lien étroit avec le positionnement scientifique retenu dont il conviendrait de ne pas s'écarter (cf. infra.).

Le comité s'est particulièrement interrogé sur la pertinence et la viabilité des modalités de recrutement des EC, privilégiant le choix de personnes de confiance connues de l'établissement à la sélection de chercheurs dont le thème de recherche serait en adéquation précise avec le thème du laboratoire⁹², tant sur le plan stratégique que scientifique. L'Ircom ne publie pas largement de profils de poste, préférant soit encourager des enseignants déjà recrutés à réaliser une thèse (comme mode de promotion interne et de valorisation personnelle), soit recruter des doctorants que les membres du Laborem connaissent déjà (sans réellement veiller à la parité entre hommes et femmes). En donnant la priorité à la personne et aux liens de confiance qui ont pu se nouer, plutôt qu'au parcours scientifique des chercheurs, les priorités de recrutement ne favorisent pas la maturation scientifique du Laborem. Ainsi, de jeunes docteurs sont parfois conduits à s'écarter grandement de leur sujet de thèse (voire à l'abandonner) pour essayer de se rapprocher du thème du travail. De telles réorientations thématiques ne créent pas les conditions favorables nécessaires au travail de recherche pas plus qu'elles n'amplifient la dynamique de recherche effective du laboratoire.

Le comité recommande de mettre en cohérence la politique de recrutement des EC avec les axes scientifiques du laboratoire. Il recommande plus particulièrement de définir des profils de recherche et de recruter des enseignants-chercheurs déjà titulaires d'un doctorat, justifiant d'un parcours scientifique avéré, et dont les travaux correspondraient aux orientations thématiques et programmatiques du Laborem.

La grande variété, et même l'hétérogénéité des spécialités de chacun, doit conduire le Laborem à repenser sa cohérence thématique et même scientifique. Le thème unique de recherche correspond certes aux chaires dont l'établissement s'est doté, mais celui-ci semble périphérique au regard des spécialités des formations⁹² de niveau licence et master dispensées par l'Ircom. À ce stade de développement, il s'agit surtout d'agrèger des chercheurs qui adhèrent à l'esprit et à la vocation de l'établissement plutôt que de chercher une complémentarité disciplinaire pour traiter du thème du travail. Une vraie démarche interdisciplinaire s'avère indispensable pour donner une cohérence scientifique à ce thème de recherche.

Le comité recommande vivement de définir un projet scientifique pour le Laborem, qui lui assure une cohérence dès à présent et lui serve de matrice pour la suite de son développement. Une piste pourrait être, à partir du thème du travail, d'envisager une organisation par axes qui rassemblerait des chercheurs autour d'approches communes plus cohérentes (ex : représentations du travail, le travail social et solidaire, etc.).

Le projet scientifique gagnerait à se doubler d'une politique de laboratoire qui viserait à combiner les disciplines et les statuts différents de ses membres (doctorants et docteurs). Les doctorants étant logiquement associés aux laboratoires au sein desquels ils conduisent leur thèse, ils sont disséminés dans des villes différentes (Paris, Lyon, Angers, etc.). Cet éparpillement géographique demande au Laborem de se donner les moyens de fédérer les doctorants autour du projet commun autrement que par des séminaires de présentation de leur thèse : il s'agit de consolider un espace au sein du Laborem qui permette des échanges scientifiques entre doctorants (et docteurs) sous la forme, par exemple, de *doctorales* internes, de projets communs, ce qui pourrait également favoriser l'interdisciplinarité de l'unité de recherche.

De la même manière, face au risque d'additionner les disciplines de chercheurs individuels, le comité considère que le Laborem ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur sa pluridisciplinarité, afin d'en dégager une spécificité et une assise scientifique pour des travaux et projets futurs.

Enfin, la définition du projet scientifique devra également préciser le positionnement du Laborem par rapport à la recherche académique conduite à l'université. Si les docteurs sont associés à des laboratoires universitaires,

⁹¹ Articles dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture répertoriées dans les bases de données internationales.

⁹² Cf. par exemple le recrutement d'un docteur en philosophie dont la thèse s'intitule « Parler de "la Femme" au Moyen-Âge. Comparaison épistémologique entre corpus d'auteurs universitaires du XIII^e et XVI^e siècle » ou le recrutement d'un doctorant préparant une thèse sur les gilets jaunes.

cette situation se traduit trop peu en collaborations et partenariats scientifiques (projets, contrats de recherche, etc.). L'activité de recherche est surtout orientée vers les partenaires socio-économiques de l'établissement, à travers le dispositif des chaires, abordé en section suivante.

Le comité invite l'Ircom à positionner le Laborem au plan universitaire en profitant de la proximité des unités de recherche des sites angevin et lyonnais pour développer des collaborations scientifiques, des incitations à la réalisation d'une HDR, comme à la qualification par le CNU⁹³, etc. De l'avis du comité, l'adoption de ce positionnement est le seul moyen de garantir un équilibre entre la recherche académique, d'une part, et la production de contenus à des fins de conseil et d'expertise, d'autre part. Le comité invite l'Ircom à fixer comme objectif individuel aux chercheurs d'obtenir la qualification du CNU aux fonctions de maître de conférences.

b/ Des produits de la recherche très orientés vers la diffusion de la culture scientifique et l'expertise

Comme souligné précédemment, la production scientifique au cours du contrat écoulé est restée modeste : quatre publications académiques (ACL) en co-rédaction (dont deux actes de congrès) et deux ouvrages (dont un manuel)⁹⁴.

Le dispositif de chaires d'entreprises mis en place par l'établissement et les activités de l'Ircom conseil sont considérés comme les principaux vecteurs de valorisation de la recherche. La chaire « leadership », fondée en 2012⁹⁵, est actuellement en quête d'un partenaire pour relancer un nouveau programme de recherche sur la question de l'autorité et sur les dimensions collectives et organisationnelles du travail. La seconde chaire, « management du travail vivant » (2016), à caractère « multi-entreprises »⁹⁶, vise à développer une conception du management articulée autour du travail réel et des sciences du travail, et s'insère dans le courant du « travail vivant ». Ces activités se traduisent avant tout par des prestations de services, telles que des formations réalisées à la demande d'entreprises à destination de leurs cadres (cf. partie formation).

Il y a toutefois un rééquilibrage à opérer par le Laborem dans l'activité des chaires entre la consultance et la formation continue d'un côté, et la production de contenus scientifiques valorisant des activités académiques de l'autre. **Le comité invite par conséquent l'Ircom à élargir l'activité développée au sein des chaires, cette activité correspondant à l'heure actuelle à une forme d'activité de conseil, afin qu'elle nourrisse aussi une production plus académique.**

En définitive, les activités du Laborem sont davantage consacrées à la valorisation des expertises des enseignants-chercheurs et à la diffusion de la culture scientifique – voire à la médiation scientifique – qu'à la recherche académique. Elles sont ainsi tournées vers un public plus large que la communauté scientifique.

Ainsi, en sus des quelques publications académiques, l'Ircom met en avant les interventions de ses enseignants-chercheurs sur des sites internet d'actualités (grand public) ou dans des revues destinées aux professionnels (RH, management, etc.). Les « Rencontres de l'Ircom » organisées annuellement autour d'un thème précis, permettent une animation scientifique et professionnelle et de faire avancer les réflexions, à travers des interventions variées, dont bénéficient d'ailleurs les étudiants.

Si le comité comprend l'orientation prépondérante de l'activité de recherche portée par l'Ircom dans les domaines de l'expertise et de la diffusion de la culture scientifique, compte tenu notamment de ses relations avec certains acteurs socio-économiques, il lui recommande néanmoins d'investir davantage la recherche fondamentale, afin de renforcer le fondement scientifique de ses actions de valorisation.

⁹³ Conseil national des universités.

⁹⁴ RAE. L'établissement tient à jour une liste de publications sur son site internet : <http://laborem.ircom.fr/publications/>

⁹⁵ Financée par l'entreprise Turning Point à hauteur de 50 k€ par an pendant 3 ans en 2016-2018. En 2020, un nouveau partenariat est signé avec Accenture (source : RAE).

⁹⁶ Chaque entreprise finançant la chaire à hauteur de 20 k€ par an pendant trois ans (reconductibles) (source : RAE). Les financeurs sont la fondation CapitalDon, le Groupe Actual, le Groupe Rocher Opérations (Yves Rocher), la Mutuelle de Poitiers Assurances et la Société Drouineau 1927.

2 / Une politique de formation cohérente à consolider pour ce qui concerne certains aspects

a/ Une formation fondée sur des principes pédagogiques adaptés, à formaliser davantage, et une politique qui souffre d'un manque d'indicateurs

Une pédagogie « originale et innovante » constitue selon le RAE un des atouts principaux de l'école⁹⁷. Cette pédagogie s'appuie en particulier sur un suivi personnalisé, des effectifs volontairement limités en licence, la personnalisation des parcours, l'importance du contact avec le réel, grâce à une pédagogie en mode projet, ainsi que sur l'attention accordée aux questions éthiques et à l'interrogation sur la finalité des actions. Le précédent rapport avait déjà vu dans la pédagogie créative et à l'écoute des étudiants un des points forts de l'établissement⁹⁸. Les entretiens ont montré la satisfaction des usagers dans ce domaine. Toutefois, l'absence de formalisation des bonnes pratiques permettant leur partage efficace, déjà soulignée par le précédent rapport, peut rendre inégale l'application de ces principes par l'ensemble du corps enseignant, d'autant plus que la majorité des intervenants sont vacataires et que les formations se dispensent désormais sur trois sites⁹⁹. Au moment où l'école envisage la possibilité d'autres essaimage, il conviendrait de renforcer la cohérence entre les trois sites en incluant le suivi pédagogique des étudiants au cours de leur troisième année à l'étranger. Malgré un intérêt affiché pour la pédagogie innovante, l'école manque d'une politique pédagogique formalisée dans ce domaine, ainsi que d'orientations claires et précises sur la place et l'usage des ressources numériques. L'Ircom semble avoir pris la mesure de ce problème, en se donnant pour objectif que « les pratiques et les fondements de l'accompagnement des étudiants [soient] homogénéisés et formalisés »¹⁰⁰, mais cela reste à mettre en œuvre. **Le comité invite l'établissement à traduire cet objectif (non repris tel quel dans le RAE) en actions concrètes, à s'assurer que les enseignants permanents et les vacataires ont intégré de manière égale les principes pédagogiques sur lesquels il repose, et enfin à veiller au déploiement de l'ensemble sur les différents sites de l'école.**

De manière générale, la mise en œuvre des formations à l'Ircom ne s'accompagne pas suffisamment de la production d'indicateurs chiffrés, qui donneraient une vision précise de leurs spécificités et de leurs résultats : niveau d'attractivité à partir de données sur les flux d'étudiants (type de baccalauréat, nature de la formation initiale pour les recrutements aux niveaux bac+4 et +5, nombre et évolution des candidatures, etc.), ratio entre intervenants professionnels, enseignants universitaires et permanents, etc. Les indications fournies restent informelles ou réduites à des données cumulées sur plusieurs années, qui ne permettent pas de suivre les formations en dynamique ou en trajectoire (nombre de candidatures, taux d'échecs et d'abandons, etc.). **Le comité invite l'Ircom à enrichir le suivi des formations par des indicateurs de ce type, qui seraient d'une grande utilité pour leur pilotage.**

b/ Une offre de formation initiale à conforter, affiner et développer

L'Ircom présente une offre de formation restreinte, autour d'une licence et de formations de niveau bac+4/bac+5. Le comité trouve étonnant que l'architecture de l'offre de formation n'ait pas été pensée *a priori* autour de l'enjeu de continuité entre le premier et le second cycle. Tel qu'elle existe actuellement, celle-ci crée plutôt une rupture puisque les spécialités de la licence ne se retrouvent pas aux niveaux Bac +4 et +5. Par conséquent, très peu d'étudiants de licence (5 % selon les responsables au cours des entretiens) continuent en second cycle au sein de l'Ircom et lorsque c'est le cas, ils n'ont pas nécessairement les prérequis. Cette situation induit une nécessaire réflexion que l'école semble déjà avoir engagée dans le plan « Stratégie objectif 2030 ». Le manque de continuité présente les inconvénients suivants : il nuit bien entendu à la poursuite d'études au sein de l'établissement ; il ne favorise pas une identification ou une spécialisation disciplinaire et thématique forte de l'école ; il gêne la mobilité des enseignants entre les formations et les cycles, les cantonnant à leur parcours d'appartenance ; enfin, il ne permet pas d'atteindre la masse critique disciplinaire nécessaire aux activités de recherche. Pour toutes ces raisons, **le comité encourage l'école à concrétiser son objectif (plan « Stratégie objectif 2030 ») de créer une meilleure continuité entre les cycles avec de réelles possibilités de poursuite d'études, ce qui suppose de faire évoluer dans ce sens le contenu des enseignements.**

⁹⁷ Aspect mis en avant dès les premières pages, cf. RAE.

⁹⁸ Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 27.

⁹⁹ L'école a cependant mis en place un séminaire commun annuel (entretiens).

¹⁰⁰ Annexe « PCDA » du RAE.

Cette continuité facilitera par ailleurs la réalisation d'un des objectifs stratégiques de l'Ircom, déjà mis en avant lors de la précédente évaluation, à savoir l'augmentation du nombre des étudiants. L'école se fixe ainsi comme cap, assez ambitieux, une augmentation de ses effectifs de 39 %, en passant de 432¹⁰¹ à 601 étudiants durant le prochain contrat¹⁰². Le site de Lyon est supposé atteindre 180 étudiants (60 par année de licence), avec le maintien d'une limite supérieure par groupe/année de 30 étudiants, comme à Angers. Les effectifs du site historique de l'Ircom sont censés croître de 45 étudiants (passant de 325 à 360), ce qui devrait être réalisable, la création du site lyonnais n'ayant pas diminué, selon les entretiens, le niveau élevé de sélectivité (un étudiant sélectionné pour quatre candidatures en moyenne) de la licence Humanités à Angers¹⁰³. Le taux de sélectivité est cependant nettement plus faible pour les formations à bac +4/+5 (90 à 100 candidatures pour 35 à 40 places en communication, 60 à 80 candidatures pour 35 à 40 places pour Solidarité internationale). En licence, la sélection se fait sur dossier (sur la base de critères scolaires précisés dans Parcoursup) et après un entretien permettant de mesurer la motivation du candidat, ainsi que la cohérence entre son projet d'étude et le projet pédagogique de l'établissement. La sélection en master se fait sur dossier et concours¹⁰⁴. **Au cours de la visite, le comité a pu noter le sérieux et la qualité des procédures de recrutement et des projections concernant les effectifs étudiants.**

Les formations de l'Ircom proposent des contenus théoriques correctement étayés par des pratiques et des expériences professionnelles. La deuxième année du master «*management* de la communication» se déroule même de manière obligatoire dans un cadre d'alternance. L'école accompagne ses étudiants dans la recherche d'une entreprise¹⁰⁵. Des dispositifs de sensibilisation et d'initiation à la recherche existent également, à travers des dispositifs d'enseignement par la recherche tels que des séminaires et la rédaction de mémoire. Néanmoins, l'offre de formation de l'Ircom ne favorise pas ce type d'initiative, les formations de bac+4 et bac+5 étant plutôt des formations à visée professionnalisante.

Les formations bénéficient aussi de l'apport d'universitaires extérieurs qui interviennent en nombre appréciable, ce qui permet notamment à la licence «*humanités*» de bénéficier d'une convention avec l'université d'Angers et de déboucher sur le diplôme national correspondant.

Cependant, ce n'est pas le cas en ce qui concerne la licence «*science politique*», malgré une nette amélioration relativement aux compétences scientifiques du corps enseignant. L'école s'applique en effet à renforcer l'encadrement par des enseignants permanents qualifiés dans le domaine. Si le RAE mentionne comme point faible «*une équipe d'enseignants-chercheurs en science politique encore trop peu développée par rapport aux ambitions de l'école*»¹⁰⁶, un document établi par l'Ircom, dont le comité n'a pu prendre connaissance qu'après sa visite sur site¹⁰⁷, montre un niveau d'encadrement nettement amélioré par rapport aux indications qui figurent dans le RAE. Ainsi, 95 % des cours sont assurés par des enseignants titulaires d'un doctorat ou en cours de thèse, dont la moitié par des maîtres de conférences (MCF) ou professeurs des universités (PU). 30 % des cours sont par ailleurs assurés par des permanents de l'Ircom. Au total, 27 % des cours sont assurés par des enseignants dont le domaine de recherche relève de la section 04 — Science politique — du CNU. **Le comité salue ces efforts et ces résultats encourageants concernant l'offre de licence.** En complément, le comité encourage l'Ircom à clarifier la terminologie qu'il utilise, dans ses actions de communication, pour désigner ce diplôme dont l'appellation est excessivement variable¹⁰⁸.

¹⁰¹ Chiffre 2019, annexe «*Effectifs Rentrée 2019*» du RAE. L'annexe indique 94 étudiants en L1, 58 en L2 et 83 en L3. Les chiffres plus faibles en L2 sont dus au fait qu'à la rentrée 2019, seule la première année était ouverte à Lyon. En L3, le chiffre comprend également les étudiants de Yaoundé qui passent leur 3^e année à Angers (ainsi qu'un petit nombre d'étudiants étrangers accueillis dans le cadre de la politique internationale).

¹⁰² RAE.

¹⁰³ Pour la licence Humanités, l'Ircom recevait 400 candidatures en moyenne avant la création de Lyon, dont à peine un quart était sélectionné. Ce pourcentage se maintient (entretiens).

¹⁰⁴ RAE et site de l'établissement : <https://www.ircom.fr/admissions/>

¹⁰⁵ L'alternance n'est en revanche pas proposée dans le master «*Management de la solidarité*» en raison de la spécificité socio-économique du secteur d'activité du master peu propice à l'alternance.

¹⁰⁶ RAE, analyse SWOT.

¹⁰⁷ L'annexe «*Tableau équipe pédagogique Science Po Angers Lyon*» du RAE donne la liste des enseignants avec le nombre de cours assurés à Angers et Lyon dans le cadre de la licence Humanités.

¹⁰⁸ La lecture du RAE et la consultation du site internet et de documents en ligne montrent d'importantes fluctuations dans la dénomination de l'ensemble formé par l'actuelle licence mention humanités et la licence science politique, actuellement fermée.

Les partenaires universitaires de l'université d'Angers se montrent satisfaits et confiants dans la conduite de la licence « humanités » sur les deux sites d'Angers et de Lyon, l'essaimage ayant pleinement permis de dupliquer le modèle initial. Malgré la distance, l'Ircom a mis en place des moyens en vue de maintenir la cohérence de la formation dispensée sur les deux sites, effort qui doit être poursuivi. La situation sur le site de Yaoundé est, en revanche, moins visible et moins stabilisée. Les deux années de formation dispensées à Yaoundé continuent d'être à part dans le schéma pédagogique, en raison de l'éloignement et du recrutement local du personnel enseignant, qui ne relève pas de l'Ircom¹⁰⁹. Le profil des vacataires n'est pas connu. Le lien avec la pédagogie pratiquée en France reste ténu, car il repose sur l'envoi de deux anciens étudiants de l'école en volontariat de solidarité internationale (VSI), qui assurent sur place un enseignement durant deux ans, sans avoir bénéficié d'une formation préalable à leur mission pédagogique et à leur responsabilité administrative. Le parcours à Yaoundé ressemble davantage à une préparation pour rejoindre le site d'Angers qu'aux deux premières années du cursus de licence. **Le comité considère que le fonctionnement de ces deux premières années du cycle de licence à Yaoundé mériterait d'être clarifié, tant en termes de recrutement des étudiants, de définition des contenus que d'organisation des formations.**

Durant le contrat, l'Ircom a complété l'offre de formations à bac+4/+5, constituée jusque-là des cursus de « *management* de la solidarité internationale et de l'action sociale » et de « *management* de la communication ». En effet, l'établissement a su répondre à une incitation de partenaires institutionnels, en particulier de la Région Pays de la Loire, pour ouvrir une nouvelle formation : le certificat d'aptitude à la fonction d'encadrant et de responsable d'unité d'intervention sociale (Caferuis). Toutefois, le Caferuis, assez peu mis en avant dans le dossier, manque encore de notoriété. **Le comité considère que l'ouverture du Caferuis doit nécessairement enclencher une réflexion sur l'évolution du positionnement de l'Ircom dans le secteur social et sur l'intégration de cette formation dans le projet de parcours social complet, qui comprend le DEES (diplôme d'État d'éducateur spécialisé) et le certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (Cafdes) de niveau 7.**

c/ Le problème délicat de la diplomation

L'Ircom reste confrontée au problème difficile de la diplomation de ses formations initiales, difficulté qui semble commune à nombre d'institutions universitaires privées. Ne pouvant, dans le cadre de la réglementation française, diplômer eux-mêmes leurs étudiants, les établissements doivent nouer des partenariats avec des universités publiques, pas toujours enthousiastes. L'Ircom bénéficie, il est vrai, des bonnes relations avec l'université d'Angers dans le cadre de la convention qui permet de diplômer ses étudiants de la licence mention « humanités ». L'Ircom a su, il y a peu, renforcer nettement son potentiel d'enseignement dans le domaine des sciences politiques (cf. *supra.*), ce qui constitue le préalable indispensable pour envisager une accréditation dont l'objectif est en outre de permettre aux étudiants de l'Ircom d'obtenir une double licence humanités/science politique. Pour autant, aucun établissement public n'a pour l'instant accepté de conventionner avec l'école.

La situation au niveau des formations à bac +4/+5 est un peu différente. Certes, les étudiants ne peuvent bénéficier que d'une solution partielle, un simple diplôme d'université (« *master titulo propio* »)¹¹⁰, dispensé par l'Université Francisco de Vitoria de Madrid. Toutefois, les étudiants en communication obtiennent également un titre RNCP en communication. Pour la quasi-totalité des étudiants choisissant leur insertion dans le monde professionnel, ce titre donne satisfaction, selon l'établissement. Concernant la formation au *management* de la solidarité internationale et de l'action sociale, l'Ircom travaille à la création d'un titre RNCP spécifique, mais « cela reste encore problématique » selon les entretiens durant la visite.

Le comité a pu constater les efforts réels, constants et patients de l'Ircom dans ce domaine. Il encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie et à mettre en œuvre les améliorations, préconisées dans ce rapport, susceptibles de favoriser des liens renforcés avec les universités.

¹⁰⁹ Les enseignants sont recrutés dans les deux universités de Yaoundé par le biais d'un directeur/directrice académique issu de l'Ircom, qui peut s'appuyer sur les conseils d'un enseignant-chercheur de Yaoundé et du directeur de PrépaVogt (portée par l'institut Saint-Jean de Yaoundé), partenaire de la convention.

¹¹⁰ Cf. Introduction.

d/ Une formation continue repensée, appréciée des partenaires économiques

À côté des trois branches de formation initiale (cf. Introduction), l'école offre également des prestations dans le domaine de la formation continue, portées par Ircom Conseil. La politique de formation continue a évolué ces dernières années d'un catalogue de formations préétabli au montage de formations à la demande à destination des entreprises intéressées uniquement. L'abandon rapide du catalogue, au moment de la mise en place de cette nouvelle approche, a eu un impact financier important, conduisant à une baisse régulière des recettes depuis cette date¹¹¹. Toutefois, ce choix stratégique permet un intérêt croissant de la part d'entreprises diverses pour l'offre de formation continue de l'Ircom, comme l'ont confirmé les propos rapportés par celles que le comité a rencontrées. L'objectif consiste en outre à proposer une approche qui mêle la formation et le conseil, en particulier dans le domaine de l'accompagnement à la transformation des organisations. L'Ircom projette de déposer, au répertoire spécifique de France Compétences, une certification de compétences managériales¹¹². Dans ce cadre, et à condition de maintenir un encadrement suffisant, l'objectif financier de 150 k€¹¹³ de recettes annuelles paraît réaliste, d'autant plus qu'il s'agit de revenir à un niveau de ressources que l'Ircom a déjà su dégager par le passé. **Les entretiens lors de la visite du comité ont permis à celui-ci de constater l'écho satisfaisant que rencontrent les actions et les projets de formation continue de l'Ircom auprès des entreprises partenaires.**

3 / Une politique documentaire qui manque d'ambition

L'Ircom dispose d'un centre de documentation (le Cube) animé par deux personnes qui portent une attention soutenue à l'accompagnement des étudiants pour leurs recherches documentaires et leur besoin de ressources. Outre la possibilité d'accéder à distance à des e-books, le centre de documentation, qui dispose de 13 000 ouvrages et d'un petit bouquet de 40 abonnements à des revues ou quotidiens d'actualité, propose des horaires étendus afin que les étudiants puissent travailler en fin de journée.

Le budget annuel reste cependant faible¹¹⁴ et oscille entre 8 000 et 10 000 euros¹¹⁵. Le précédent rapport du Hcéres avait recommandé de travailler sur la convergence des sources (papier, numérique, vidéo, audio) et de prévoir des abonnements aux bouquets numériques (CAIRN ou autres) en s'appuyant davantage sur des collaborations universitaires régionales. Des partenariats avec les bibliothèques universitaires de l'université d'Angers et de l'Université catholique de l'Ouest permettent certes aux étudiants d'accéder à ces ressources, en particulier au prêt entre bibliothèques (PEB)¹¹⁶, mais la question de l'accès aux bouquets numériques reste à l'état de projet : le RAE mentionne simplement, parmi trois grands chantiers futurs du Cube, une réflexion sur ce thème. Elle sera cependant difficile à mener à terme sans l'abonder davantage sous son aspect financier. À part un projet d'amélioration de la veille documentaire, le troisième chantier portera sur la constitution d'un fonds sur le nouveau site de Lyon¹¹⁷. Trois ans après l'ouverture¹¹⁸ de ce centre, cette question devient effectivement urgente.

Le comité invite l'Ircom à faire preuve d'une plus grande détermination dans la mise à niveau de sa politique documentaire, en développant la coopération avec les universités régionales (à Angers comme à Lyon) sur ce sujet. Il s'agit d'un aspect important pour la qualité des études et le renforcement des capacités de recherche. Le comité rappelle ici les termes dans lesquels le précédent rapport avait déjà formulé sa recommandation dans ce domaine : « poursuivre la conformité aux attendus universitaires de la politique documentaire »¹¹⁹.

¹¹¹ Le montant a baissé de 166 k€ en 2016/2017 à 115 k€ en 2019/20, cf. annexe « Comparatif des produits » du RAE.

¹¹² RAE.

¹¹³ RAE.

¹¹⁴ Le rapport d'évaluation Hcéres 2017 indiquait p. 17 un budget de 9 000 €.

¹¹⁵ 8 300 € en 2019/2020 ; 10 300 en 2019/2020. cf. annexe « Comptes 2019/2020 ».

¹¹⁶ RAE.

¹¹⁷ RAE.

¹¹⁸ Ouverture de la L3 à l'automne 2021.

¹¹⁹ Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 27.

La réussite des étudiants

1 / Des étudiants bien suivis mais des manques sur les données de l'insertion

Dans la vie des formations, la prise en compte de la personne, principe éducatif mis en avant par l'Ircom, se manifeste à travers le suivi personnalisé des étudiants et de leur parcours individuel d'études (comme évoqué précédemment). L'attention de l'équipe pédagogique et sa proximité avec les étudiants sont censées permettre une détection rapide des difficultés des étudiants¹²⁰. Les méthodes pédagogiques capitalisent beaucoup sur la dynamique de groupe et l'entraide des étudiants. L'Ircom a trouvé un bon équilibre entre une individualisation de leur parcours tout au long de leur cycle de formation et une cohésion de groupe qui favorise un fort sentiment d'appartenance à l'école et une émulation pour le travail collectif. Le suivi personnalisé des étudiants est, à n'en pas douter, un des points forts de l'Ircom. Les étudiants en sont satisfaits, notant entre autres la possibilité de « se chercher » et de « tenter des choses, en particulier lors des stages »¹²¹.

Au cours de la troisième année, les étudiants connaissent obligatoirement une expérience à l'étranger, qui est avant tout considérée par l'école comme une expérience personnelle indispensable pour l'étudiant. Il faut toutefois noter que la question de la continuité pédagogique lors de cette troisième année se pose. En effet, les étudiants sont suivis à distance, mais la conformité du choix d'enseignements avec le programme de formation de l'étudiant n'est pas une priorité de l'établissement, le but des mobilités internationales étant surtout de favoriser l'ouverture culturelle. **Le comité invite l'Ircom à approfondir la réflexion sur la cohérence pédagogique des formations proposées en mobilité sortante, en particulier en définissant des critères plus stricts concernant la sélection des cours suivis à l'étranger. Il lui recommande de développer ses programmes d'échanges en renforçant leur pertinence pédagogique au regard de tels critères.**

La licence «humanités» permet à ses étudiants une bonne poursuite d'études en master (90,5% au 31/08/2020)¹²², même si le comité a manqué de données détaillées afin d'analyser ce sujet.

Les bons taux d'insertion professionnelle avancés à l'issue des formations à bac +4 et +5 (taux d'emploi à six mois de 91 %)¹²³ appellent deux remarques : comme pour le reste des indicateurs chiffrés, il s'agit de statistiques cumulées à six mois après la diplomation et à la date du dépôt du RAE. De telles données ne permettent ni de suivre une évolution ou une dynamique au fil des années ni de différencier les cohortes. Deux points d'attention méritent également d'être soulevés : le taux de réponse concernant les situations professionnelles des étudiants à l'issue d'un master à l'Ircom décroît au cours des deux dernières années, signe d'une dégradation du suivi¹²⁴, et les résultats manquent de précision sur la nature de l'emploi occupé, la rémunération ou le statut. **Le comité recommande par conséquent à l'Ircom une plus grande rigueur dans ses études relatives au devenir des étudiants (en matière de poursuite d'études et d'insertion professionnelle), afin de garantir des statistiques de meilleure qualité.**

Enfin, si les étudiants de la formation «*management* de la solidarité internationale et de l'action sociale » (SIAS) trouvent de manière attendue des emplois dans le monde associatif, un nombre significatif d'étudiants de «*management* des projets de communication » s'insère également dans le monde associatif et/ou confessionnel, alors que leur formation se veut ouverte à l'ensemble des secteurs professionnels. Ce tropisme des étudiants pour des postes correspondant à ces milieux d'activités explique un revenu moyen plutôt modeste en sortie d'école. **Le comité recommande à l'Ircom d'analyser en profondeur les raisons d'une telle situation afin de lui permettre de proposer des améliorations qui iraient dans le sens d'une meilleure adéquation des études suivies avec la diversité des parcours professionnels accessibles aux diplômés.**

¹²⁰ RAE. Affirmation confirmée par les entretiens.

¹²¹ Entretiens.

¹²² RAE.

¹²³ RAE.

¹²⁴ 2018 et 2019. Annexe au RAE, « Placement des anciens étudiants ».

2 / Une politique de recrutement qui pourrait bénéficier de quelques améliorations

Compte tenu de la dynamique de croissance dans laquelle l'Ircom s'inscrit actuellement et du modèle économique de l'institut, le recrutement de ses étudiants revêt une portée stratégique. Les chiffres présentés lors des entretiens traduisent une certaine attractivité des formations de l'Ircom : depuis de nombreuses années, le ratio entre les places disponibles et les candidatures est inférieur à un quart pour la licence « humanités », ce qui a permis à l'école de réaliser sans délai les objectifs de recrutement fixés lors de l'ouverture de la formation à Lyon¹²⁵. Les entretiens ont montré que le passage sur la plateforme unique Parcoursup a permis à l'Ircom de gagner en visibilité, en augmentant significativement le nombre de candidatures reçues pour la licence. Toutefois, la stratégie de recrutement, relativement peu ciblée, repose actuellement surtout sur des leviers de communication (web, réseaux sociaux, salons) et de manière insuffisante sur des partenariats avec des lycées du territoire, par exemple **dans le cadre du continuum bac-3/ bac+3 que le comité invite l'Ircom à développer**. Le précédent rapport soulignait déjà le poids trop important du bouche-à-oreille dans le recrutement¹²⁶. Il serait, par conséquent opportun de diversifier les lycées dans lesquels l'Ircom vient présenter son offre après le bac, actuellement une vingtaine, afin de toucher un public plus large¹²⁷.

Enfin, le comité recommande de poursuivre la structuration du réseau des *alumni* — qui pourrait prendre la forme d'une association — dans le but de développer le lien entre les différentes promotions d'étudiants et de mobiliser les diplômés de l'école dans ses projets de croissance.

Si le recrutement des étudiants montre que l'Ircom est une école attractive et que ses formations sont sélectives, il ne reflète pas pour autant la diversité de la société. L'établissement souhaite « s'ouvrir à des publics d'origines sociales ou académiques et géographiques plus larges »¹²⁸. Il procède pour cela de deux manières¹²⁹ : l'école s'adresse à de nouveaux publics grâce à la mise en place de formations dans le domaine social (la mise en place du Caferuis et l'ouverture envisagée du cycle de formation des éducateurs spécialisés)¹³⁰, visant un spectre plus large d'un point de vue sociologique ; elle met en place des tarifs différenciés selon les revenus des ménages et une politique de bourses volontariste, qui ont permis une très forte croissance du nombre des boursiers au sein de l'établissement¹³¹. Communiquer sur les modalités d'attribution des bourses de l'« association des amis de l'Ircom » permettrait d'attirer de nouveaux publics. Un obstacle à la diversité subsiste toutefois en « *management de la solidarité internationale et de l'action sociale* » (SIAS) car cette formation de niveau master n'est pas éligible aux bourses du Crous, contrairement à celle de même niveau en « *management de la communication* ». L'association des amis de l'Ircom sera amenée à jouer un rôle déterminant en SIAS à l'avenir : entre 18 et 23 % des étudiants de cette formation ont déjà bénéficié entre 2018-2019 et 2020-2021 de ses bourses. Il faut également signaler, au titre de l'accompagnement social, que certains étudiants bénéficient de logements sur le campus d'Angers. Enfin, le comité salue la perpétuation du fonds d'urgence pour les étudiants mis en place au début de la crise liée au coronavirus : ce fonds permet de sécuriser les parcours des étudiants, y compris face à d'éventuelles difficultés financières.

En conclusion, le comité invite l'Ircom à poursuivre sa politique de diversification du public étudiant et l'accompagnement social qui lui est adossé.

3 / Une vie étudiante riche, mais dont la structuration pourrait être améliorée

La visite du comité a eu lieu sur le site d'Angers, qui est aussi le plus anciennement structuré. Le comité n'a pas pu analyser la qualité de la vie étudiante sur le nouveau site lyonnais en revanche.

¹²⁵ Ce ratio est inférieur pour les autres formations (1/3), mais traduit toujours une sélectivité certaine. Cf. aussi le document « Données boursiers » (annexe du RAE), qui indique 90 étudiants pour Lyon lors de l'ouverture de la troisième et dernière année, ce qui correspond à l'objectif fixé.

¹²⁶ Le choix de l'établissement ne résulte pas d'une coordination ouverte avec le rectorat, mais du réseau propre à l'école et du « bouche à l'oreille ». Rapport d'évaluation Hcéres 2017, p. 10.

¹²⁷ Les étudiants présentent leurs formations dans leurs lycées d'origine (source : RAE).

¹²⁸ Annexe « PDCA » du RAE (Axe stratégique 2 : « Développer notre offre de formation et de services »).

¹²⁹ Sur cette question, voir aussi le chapitre sur la vie étudiante.

¹³⁰ Cf. *infra* « Une offre de formation à conforter ».

¹³¹ Entre 30 et 40 % des étudiants des formations éligibles bénéficient de bourses CROUS. cf. « Données boursiers ».

À Angers, l'école est implantée au sein d'un campus spacieux, dans des locaux récemment rénovés, ce qui offre un cadre de travail propice aux études. Le parc développe un cadre agréable et permet aux étudiants de pratiquer des activités sportives.

Selon le même mode de communication proposé aux salariés, l'Ircom a instauré les « lancements de semaine » pour les étudiants les lundis matin, afin de faciliter les échanges entre étudiants et enseignants permanents. Par ailleurs, l'Ircom a bien accompagné ses étudiants durant les différentes périodes de confinement, en particulier grâce à la forte implication des responsables de filière. Du fait de la petite taille des promotions, les élèves se connaissent et leur intégration se passe dans une réelle ambiance de coopération et de parrainage, sans problème apparent de bizutage.

L'école compte quelques associations¹³² qui organisent la vie étudiante autour d'activités : le bureau des étudiants (BDE) et le club de voile en particulier. Les représentants des étudiants et ces structures associatives sont impliqués dans le processus d'attribution des crédits de la CVEC¹³³. En revanche, il est regrettable que ces structures ne tiennent pas d'assemblée générale annuelle et n'établissent pas de bilan comptable. Elles gagneraient en crédibilité en formalisant davantage leur gestion, ce qui serait également formateur pour les étudiants impliqués.

Le comité recommande à l'Ircom de mettre en place un cadrage de l'activité associative en s'appuyant sur le bureau de la vie étudiante, pour accompagner les associations vers une gestion plus rigoureuse.

L'engagement étudiant est accompagné et valorisé, et ce à toutes les étapes du parcours de formation. L'Ircom incite ses étudiants à s'investir dans des associations et en faveur de causes humanitaires, ce qui leur permet de développer de nouvelles compétences et de s'éveiller à de nouveaux horizons sociaux et culturels. Pour permettre aux étudiants de concilier leur scolarité et leurs engagements, tant au sein de l'école qu'en dehors, l'Ircom a mis en place la banalisation des jeudis après-midi¹³⁴, mesure très appréciée des étudiants.

L'Ircom revendique une approche intégrale de l'être humain, mais joue paradoxalement un rôle encore trop timide en ce qui concerne la prévention des conduites à risque. En effet, les soirées étudiantes hors campus, malgré un dispositif de « fiches soirées » géré par la mairie d'Angers, constituent un angle mort de la vie étudiante. Les entretiens ont fait ressortir que face à certains incidents, l'Ircom ne joue pas suffisamment son rôle de prévention, en particulier en ce qui concerne les conduites à risque dans le domaine de la sexualité ou en matière de consommation d'alcool et de stupéfiants. De même, la question des discriminations est peu présente dans les actions de la vie étudiante. Sur le plan du développement durable, des initiatives étudiantes sont mises en place pour sensibiliser chacun à la sobriété énergétique, mais l'établissement ne s'est pas saisi de ce thème en tant qu'institution.

Le comité recommande donc à l'établissement de construire une réelle politique de prévention des conduites à risque au bénéfice de la santé des étudiants. Il l'invite également à rédiger une charte de non-discrimination et à mener des actions de prévention sur cette thématique. De manière générale, le comité recommande à l'Ircom d'élaborer formellement sa politique de développement durable en s'appuyant notamment sur les objectifs de développement durable de l'ONU, qu'il pourrait intégrer plus précisément dans ses missions.

4 / Une participation des étudiants à la gouvernance qui reste à développer

Si l'Ircom est une petite école où l'ambiance est sereine et où la communication est fluide entre les différents acteurs, la participation des étudiants à la gouvernance reste faible. Les étudiants ne sont pas présents au CA de l'école pour des raisons statutaires. Un conseil de la vie étudiante permet d'échanger entre responsables et étudiants sur divers aspects de la vie étudiante. Le comité invite l'établissement à aller plus loin en envisageant des modes de participation plus larges, y compris dans les décisions stratégiques de l'Ircom. Il conviendrait de mieux les associer, en organisant notamment des élections de représentants pour l'ensemble des filières. Aujourd'hui, il existe certes des délégués de promotion, mais leur rôle semble se limiter à la gestion de la vie quotidienne et ne concerne pas réellement la gouvernance de l'école.

Enfin, le comité suggère de réfléchir à la possibilité d'impliquer les étudiants dans les conseils d'administration et de perfectionnement, ce qui n'est pas le cas actuellement.

¹³² En raison de la gestion informelle des associations par l'école, le comité ne dispose pas de chiffres précis.

¹³³ Contribution de vie étudiante et de campus.

¹³⁴ RAE.

Les politiques européennes et internationales

1 / Une politique internationale axée sur l'ouverture culturelle des étudiants

L'Ircom accorde une place importante à l'ouverture internationale. Fait notable, l'école a rendu obligatoire un semestre d'études à l'étranger en troisième année de licence. Au deuxième semestre de cette même année, ces étudiants ont la possibilité de réaliser une mobilité internationale ou bien un stage en France ou à l'étranger.

L'établissement a mis en place une politique active de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur d'autres pays, faisant passer, durant la période d'évaluation, le nombre de partenariats de 13 à 35, avec un objectif de 45 en 2024-2025¹³⁵. 20 des 25 partenariats, dont 16 en Erasmus, concernent des universités européennes, souvent des établissements catholiques. L'Ircom propose en outre cinq partenariats avec le Royaume-Uni et l'Irlande, alors que les coopérations avec des universités anglophones sont une denrée rare¹³⁶. Cette dynamique soutenue se comprend par la volonté de l'Ircom de proposer de nombreuses destinations à travers le monde, pour étendre l'ouverture culturelle — objectif principal de la mobilité sortante pour les étudiants de licence —, et pour éviter que ces étudiants se retrouvent dans le confort de l'entre-soi.

Les principaux critères de sélection des partenaires sont la philosophie éducative, le partage de valeurs communes et la taille humaine de l'établissement d'accueil. Les critères pédagogiques ne sont par contre pas prioritaires¹³⁷. Le séjour d'études à l'étranger apparaît en effet essentiellement dans le discours de l'école comme une année de construction, de développement personnel et de maturation de l'étudiant et de son projet. En accord avec une recommandation précédemment réalisée par le comité (cf. section réussite des étudiants), **le comité invite l'Ircom à mettre davantage en avant la dimension pédagogique de l'expérience internationale, par une meilleure intégration du choix des cours suivis à l'étranger dans le programme de formation de la licence**¹³⁸.

L'école accompagne la mobilité sortante de ses étudiants et entretient des échanges réguliers avec eux. La mise en place d'un enseignement à distance relatif au parcours choisi permet une certaine continuité des études, même si le séjour d'études et les enseignements en ligne apparaissent comme deux aspects franchement disjoints de la formation, peu articulés pédagogiquement et donc parfois peu cohérents. La formation en ligne consiste par ailleurs en l'envoi de documents retournés aux enseignants, qui les évaluent. Or, réaliser efficacement une part très importante de la formation à distance nécessiterait une réflexion plus poussée sur la pédagogie à partir des outils numériques. **Le comité invite par conséquent l'école à approfondir sa maîtrise de la pédagogie numérique et à mettre en place des formations spécifiques en s'appuyant sur les expertises disponibles.**

La mobilité sortante occupe une place importante au sein de l'établissement, portée à la fois par l'obligation d'un séjour à l'étranger pour les étudiants de troisième année de licence et par la mobilité de stage, en particulier en master «solidarité internationale»¹³⁹. Le taux de mobilité moyen durant la période de référence s'est élevé à 34 % (dont 21 % de mobilité d'études et 13 % de stage)¹⁴⁰. Ce taux a augmenté d'un tiers par rapport à la période précédente¹⁴¹.

En revanche, la mobilité entrante se limite essentiellement aux étudiants camerounais du site de Yaoundé qui, ayant validé leurs deux premières années d'études et ayant justifié d'un niveau d'anglais suffisant (B1¹⁴²),

¹³⁵ RAE et entretiens.

¹³⁶ Annexe du RAE, liste des 35 partenaires internationaux.

¹³⁷ Entretiens.

¹³⁸ Évolution tout à fait adaptée dans le cadre du système actuel d'attribution d'ECTS au premier semestre de l'année universitaire : 25 ECTS pour les enseignements suivis durant le séjour, 5 pour le parcours d'enseignement en ligne.

¹³⁹ Au cours de la période de référence, 207 mobilités de stage ont été réalisées, dont 60 % par l'institut Pedro de Béthencourt. Cela correspond, pour le master en solidarité internationale à une trentaine de stages à l'étranger par an pour un effectif à peine supérieur. Annexe « Mobilités pour la période quinquennale de référence 2015-2016/2019-2020 ».

¹⁴⁰ Correspondant au pourcentage des mobilités étudiantes sortantes par rapport à l'effectif global scolarisé.

¹⁴¹ 550 étudiants en mobilité sortante entre 2015/2016 et 2019/2020, ce qui correspond à une augmentation de 41 % par rapport à la période précédente, dont 345 en mobilité d'études et 207 en stage à l'étranger (source : annexe précitée).

¹⁴² Niveau minimum exigé, à comparer à l'obligation qui incombe aux étudiants qui suivent les deux premières années de la formation à Angers d'avoir un niveau B2 dès la deuxième année, cf. RAE.

viennent sur le site d'Angers pour leur troisième année. L'école veille aux bonnes conditions de leur arrivée et de leur installation, et elle se montre à l'écoute de leur situation particulière en répondant à leurs demandes¹⁴³. Afin d'assurer un rééquilibrage entre mobilité entrante et sortante, l'Ircm prévoit pour le prochain contrat plusieurs actions, dont le lancement d'un semestre en anglais sur le campus d'Angers, l'organisation de séjours pour les étudiants de certains partenaires académiques anglophones et la mise en place de campus d'été à Lyon.

Le comité encourage l'école à commencer à favoriser la mobilité entrante.

Il conviendrait également de densifier les accords passés avec des établissements étrangers dans le sens d'une plus grande précision et d'une plus franche adéquation des contenus pédagogiques, en veillant à ce que ces derniers se nourrissent de véritables échanges scientifiques à partir de projets et d'activités de recherche à construire avec certains des partenaires de l'Ircm.

¹⁴³ Entretiens.

Conclusion

L'Ircom est un acteur de l'enseignement supérieur ligérien et angevin qui, malgré sa taille relativement modeste, dispose d'atouts certains. Sa conception pédagogique et sa manière de faire vivre l'établissement, bien résumées par son slogan «la personne pour vocation», lui assurent à l'heure actuelle une bonne capacité de recrutement et constituent un socle solide pour ses projets de développement ambitieux. L'école est soutenue à la fois par les collectivités territoriales et par un réseau d'entreprises qui sollicitent l'Ircom pour divers projets de formation. L'école n'a pas pu en revanche surmonter la difficulté de nouer des partenariats académiques en vue de la diplomation de ses étudiants, en dehors de la coopération sereine avec l'Université d'Angers limitée à la licence «humanités» qu'elle délivre. La politique scientifique est aussi un volet absent de cette relation.

L'école a fait preuve au cours de la période de référence d'une capacité certaine à évaluer son fonctionnement et à en tirer les conclusions adéquates, en conformité avec les recommandations du dernier rapport du Hcéres. Elle a su améliorer un certain nombre de points de fragilité relevés par l'évaluation précédente, mais ses efforts doivent être poursuivis, en particulier en ce qui concerne la formalisation de ses pratiques dans divers domaines et la construction d'indicateurs fiables et pertinents.

Pour son développement, l'école s'appuie sur un plan stratégique qui couvre la période 2015-2025. Elle s'apprête désormais à préparer la prochaine phase de ce plan («Stratégie objectif 2030»), au moyen d'une double stratégie de consolidation de l'existant, d'un côté, et de développement, de l'autre, aussi bien en matière de formation, avec des projets dans le domaine social, qu'à travers le déploiement géographique éventuel de l'établissement, selon les possibilités qui se présenteront. Depuis la dernière évaluation, l'Ircom a su mettre en place des outils de planification adéquats, qui méritent d'être parachevés, s'agissant notamment de la comptabilité analytique. L'ambition même des projets actuels confronte cependant l'école à des défis importants pour conserver l'identité de son modèle spécifique. Son volontarisme repose aussi sur l'action d'un petit groupe de responsables au sein de l'établissement, dont il faudra prévoir la relève dans les années à venir.

Le développement de la recherche mérite quant à lui d'être largement repensé (positionnement académique du Laborem, projet scientifique cohérent, trajectoire scientifique, gestion prévisionnelle des compétences), l'activité scientifique de l'école demeurant trop éloignée des standards universitaires et académiques.

Le modèle pédagogique de l'Ircom profiterait enfin de la mise en place d'une politique de formation plus systématiquement formalisée et d'une réflexion sur la place des étudiants au sein de l'école. Si cette dernière peut s'enorgueillir de la réussite de ses étudiants et d'une vie étudiante de qualité dans un cadre appréciable, la contribution des étudiants au devenir de l'établissement pourra cependant être utilement renforcée.

1 / Les points forts

- Un attachement évident à l'école de la part des étudiants et du personnel enseignant et administratif.
- Une crédibilité de l'Ircom auprès des collectivités territoriales et une aptitude à structurer des partenariats avec le monde économique.
- Un suivi pédagogique personnalisé des étudiants, une attention portée à leurs besoins.
- Un cadre de vie, de travail et d'études de qualité.
- Un *management* participatif sincère.
- Une vision partagée du projet de l'école.

2 / Les points faibles

- Une difficulté objective à renforcer le cadre de diplomation des formations par le biais d'accords avec des universités partenaires.
- Une offre de formation qui n'articule pas suffisamment premier et second cycle, ce qui ne favorise pas la poursuite d'études dans l'établissement.
- L'insuffisance des indicateurs chiffrés utilisés dans certains domaines de la politique de formation.
- Le manque de formalisation des procédures RH et d'indicateurs pour le pilotage qui peuvent constituer un handicap pour le développement de l'école.
- Le manque de diversité dans le recrutement des étudiants.
- Une activité de recherche académique encore fragile et peu visible, en l'absence d'une politique RH orientée vers cette activité et de partenariats académiques structurants.

3 / Les recommandations

- Veiller à conserver l'esprit de l'école dans le contexte envisagé de développement de l'établissement.
- Séparer les fonctions de directions politique et opérationnelle et prévoir très en amont la relève de la gouvernance afin d'assurer la continuité du projet.
- Repenser la cohérence scientifique et thématique du Laborem et son intégration dans le paysage de la recherche scientifique angevine ou lyonnaise, pour lui permettre de se rapprocher des standards universitaires.
- Formaliser une politique pédagogique d'établissement en s'appuyant sur les bonnes pratiques et en mettant en place une politique de formation pédagogique et numérique.
- Renforcer l'intégration pédagogique des séjours d'études à l'étranger dans les programmes.
- Renforcer le rôle des étudiants dans la politique d'établissement.

Liste des sigles

A

ACL	Articles dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture, référencées
AG	Assemblée générale

B

BDE	Bureau des étudiants
-----	----------------------

C

CA	Conseil d'administration
Cafdes	Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale
Caferuis	Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale
CNU	Conseil national des universités
Codir	Comité de direction
ComUE	Communauté d'universités et d'établissements
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité social et économique
CVE	Conseil de la vie étudiante
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus

D

DEES	Diplôme d'État d'éducateur spécialisé
DG	Directeur général

E

EC	Enseignant-chercheur
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ETP	Équivalent temps plein

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
------	---

H

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

K

k	Mille (unité)
---	---------------

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
------------	--

M

M	Million (unité)
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MCF	Maître de conférences
Md	Milliard (unité)
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

P

PDCA Méthode de gestion de la qualité dite PDCA pour (EN) *plan-do-check-act*

R

RAE Rapport d'auto-évaluation

RH Ressources humaines

RNCP Répertoire national de la certification professionnelle

S

SCI Société civile immobilière

SIAS Solidarité internationale et action sociale

SWOT (EN) *Strenghts, weaknesses, opportunities, threats* (ou atouts, faiblesses, opportunités, menaces)

V

VSI Volontariat de solidarité internationale

Observations de l'établissement



HCERES – Rapport d'évaluation 2022 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 2 jours auront permis à l'école d'approfondir sa réflexion et de formaliser de manière plus précise ses propres intuitions.

Toutes ces recommandations n'auraient pas pu se faire sans une réelle connaissance de ce qu'est l'Ircom, de son histoire et de ses spécificités. Là encore, je me dois de souligner la qualité du rapport qui s'appuie sur une perception très juste de ce que nous sommes et qui en souligne l'originalité mais aussi la réussite et les pistes d'amélioration.

Comme en 2016 la procédure de construction du RAE a mobilisé l'ensemble des collaborateurs de l'école qui se sont investis pleinement dans ce travail et dans la visite du Comité d'experts en novembre 2021. C'est pourquoi nous notons avec satisfaction la reconnaissance du travail effectué depuis la dernière évaluation du HCERES. Depuis 2017 en effet, l'Ircom a poursuivi son développement et engagé un travail important en tenant compte à la fois de sa stratégie, de sa culture mais aussi des recommandations formulées dans le précédent rapport. 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 années à venir.

À la suite de la lecture du rapport d'évaluation du HCERES, nous souhaitons néanmoins formuler quelques observations et commentaires. 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 sur les 3 points suivants :

1. La question de la diplomation et des partenariats académiques
2. La question de la Recherche
3. La question de la diversité des étudiants

1/ La question de la diplomation et des partenariats académiques

Le Comité souligne dans sa conclusion « *une difficulté objective à renforcer le cadre de la diplomation des formations par le biais d'accord avec des universités partenaires* »¹. Ce point, développé à plusieurs reprises dans le rapport vient confirmer la situation dans laquelle se trouve l'école à son corps défendant.

Depuis 4 ans en effet, nous avons multiplié les tentatives de conventionnement avec des universités (Rennes 1 ou Lyon 3) pour notre licence. Malheureusement, ces tentatives se sont toutes soldées par des échecs. Ces échecs, comme le rappellent les experts du Comité d'évaluation ne peuvent-être

¹ Cf « Les points faibles » page 28 du rapport final d'évaluation



imputés à l'Ircocom seule qui n'a eu de cesse de se mettre en conformité avec les exigences de l'enseignement supérieur².

Ce point est d'autant plus incompréhensible que le seul partenariat universitaire existant (Convention avec l'Université d'Angers) est apprécié de part et d'autre et que le Comité d'experts le qualifie même « d'exemplaire »³.

Malgré ces difficultés, l'Ircocom va poursuivre dans les années à venir ses tentatives de rapprochement avec des universités par le biais de conventions. Sa stratégie de développement l'y conduit naturellement et sa volonté de contribuer aux grandes missions de l'enseignement supérieur et de la recherche l'y encouragent.

Mais ceci ne doit pas se faire en perdant ce qui fait toute la singularité du projet de l'école. Les experts du comité d'évaluation l'ont bien compris lorsqu'ils encouragent l'Ircocom à « *conserver l'esprit de l'école dans le contexte envisagé de développement* »⁴.

Sans qu'il soit nécessaire de faire un lien de cause à effet on ne peut pas douter que le succès de l'école est évidemment lié à sa singularité. Ce modèle, l'Ircocom l'assume parfaitement et, en cherchant le meilleur de ce qui existe dans l'excellence universitaire, elle ne souhaite pas perdre ce qui fait le cœur de sa réussite.

C'est dans cet esprit que nous voulons développer nos relations avec de nouveaux partenaires académiques.

2/ La question de la Recherche

La question de la recherche à l'Ircocom est un aspect central de l'évaluation. Le comité soulève à juste titre la « fragilité » de cette activité au sein de l'école ainsi qu'une production académique limitée en termes d'articles dans des revues à comité de lecture et orientée vers la diffusion de la culture scientifique et l'expertise.

Cette perception doit cependant tenir compte des points suivants :

Une activité encore jeune : initiée en 2015 l'activité de recherche est encore récente dans l'histoire de l'Ircocom. Elle s'est développée progressivement notamment en incitant des permanents à s'investir dans cette activité. En 2016, lors de la venue du Comité, il y avait 3 docteurs et 1 doctorant. En 2021, ils étaient 4 docteurs et 3 doctorants et en septembre 2022 il y aura 6 docteurs et 5 doctorants. Cette croissance « timide » soulignée par le rapport du HCERES est de fait une croissance « maitrisée ». Elle nécessite des moyens importants que l'Ircocom souhaite développer dans les années à venir tout en conservant le contrôle.

Sans rien enlever à la pertinence des remarques soulevées par le Comité il faudra donc laisser à l'Ircocom le temps nécessaire de sa montée en puissance. C'est à cette condition que l'école pourra répondre à des appels à projet, proposer des collaborations avec laboratoires extérieurs, etc.

² Cf « le problème délicat de la diplomation » page 21 du rapport final d'évaluation

³ Cf « le positionnement stratégique » page 7 du rapport final d'évaluation

⁴ Cf « Conclusion : Les recommandations » page 29 du rapport final d'évaluation

Une montée en puissance : Ensuite, en rapport avec le point précédent, les chercheurs du Laborem sur la période du contrat étaient pour 50% d'entre eux des doctorants. Néanmoins, l'Ircom s'assure que les doctorants disposent du temps et des moyens pour aboutir dans leurs travaux de recherche. Deux d'entre eux ont d'ailleurs soutenu leur thèse de doctorat pendant la précédente période. Par ailleurs, il convient de rappeler la politique de l'Ircom concernant les publications scientifiques : les doctorants ne sont objectivés que sur l'avancement de leur thèse. Au cours de cette période de préparation, l'école n'exige pas d'eux de production académique dans des revues à comité de lecture. Cette situation évolue naturellement une fois la thèse validée.

Une volonté affichée d'unité et de développement : l'Ircom a bien conscience que l'un des enjeux essentiels à venir est de renforcer cette activité, notamment en lui trouvant une cohésion et une cohérence plus forte et en augmentant le nombre de publications académiques au regard des exigences de chacune des sections concernées (articles ou ouvrages). Depuis la fin de la période du contrat, l'école a entamé une réflexion sur l'unité et la cohésion du Laborem afin de trouver des « communs » sur lesquels l'ensemble des chercheurs peut partager et travailler.

3/ La question de la diversité des étudiants

L'une des remarques du rapport d'évaluation dans la conclusion concerne « le manque de diversité dans le recrutement des étudiants ». Cette remarque a fait l'objet d'un vrai questionnement à la lecture du rapport tant le terme diversité peut être pris dans des sens différents.

Un recrutement national : depuis sa création en 1984, l'Ircom bénéficie d'un recrutement national et est attentive à privilégier la diversité géographique de ses étudiants. C'est ainsi qu'en 2019-2020, ils étaient originaires de 12 régions sur les 13 régions métropolitaines existantes : grande Région Ouest (31 %), Région Ile de France (17 %) et Région Auvergne-Rhône-Alpes (13,5%). Les étudiants étrangers venaient de 8 pays : Belgique, Cameroun, Chine, Togo, Taïwan, Luxembourg, Allemagne et Côte-d'Ivoire. Ce recrutement est favorisé par un souci de communication exclusivement national : Référencement sur des sites externes (ONISEP, l'étudiant, studyrama, Precom, CID, Pôle emploi, etc.) ; Participation à des salons (l'Étudiant, Studyrama, etc.) ; Achat d'espace sur des supports print (Guide de l'orientation, Ouest France, Aleteia, etc.) ou numériques (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, etc. via des Google adwords et une stratégie de référencement naturel) ; etc.

Un taux de boursiers conséquent : l'Ircom a toujours souhaité accueillir tous les étudiants intéressés par ses formations sans aucune discrimination de revenu. Son modèle économique repose principalement sur les scolarités acquittées par les étudiants mais pour pallier d'éventuelles difficultés l'école a mis en place un tarif dégressif en fonction des revenus. Il tient compte de la situation personnelle de chaque étudiant qui ne pourrait pas supporter cette augmentation.

Par ailleurs, l'Ircom accueille chaque année 30% d'étudiants boursiers dans ses 2 formations habilitées (Bac + 3 en humanités et science politique ; Bac + 5 en communication). Un système de bourse privé est également mis en place pour aider les familles qui en font la demande.

Diversités des étudiants : l'Ircom est une école attractive dont le rapport d'évaluation du HCERES souligne les efforts menés pour mieux refléter la diversité de la société. Ces efforts sont une préoccupation importante pour la direction de l'école. C'est ainsi qu'une résidence étudiante devrait voir le jour en 2023/2024. Construite par Podeliha, acteur important du

logement social en Anjou, elle permettra de loger sur le campus 35 étudiants qui seront sélectionnés sur critères sociaux et dont les loyers seront particulièrement bas.

Par ailleurs, l'Ircom a créé une formation CAFERUIS et souhaite, avec l'appui de la Région des Pays de la Loire, créer une école d'éducateurs spécialisés. Ces deux formations visent un spectre sociologique plus large.

Enfin, pour permettre à tous les étudiants d'être sur un pied d'égalité, l'école va engager une demande pour obtenir l'habilitation à accueillir des étudiants boursiers dans le cadre de sa formation Bac+5 au management de la Solidarité internationale et de l'action sociale.

Dans tous les cas, cette question de la diversité correspond à la raison d'être de l'école et à ses valeurs. Il doit passer aussi par une volonté d'ouvrir l'école aux réalités et aux enjeux du monde à travers une politique d'inclusion volontariste : capacité à accueillir, intégrer et valoriser les personnes en situation de handicap ; attention particulière à certains types de handicap (dys, autisme), etc.

Conclusion

Conscient des enjeux de son développement actuel, l'Ircom se félicite du rapport du HCERES qui sera envoyé à toutes les parties prenantes de l'école ainsi qu'aux différents acteurs qui se sont impliqués dans sa préparation.

Il a certes nécessité un travail important mais ses conclusions comme les différentes recommandations apportées ouvrent à chacun de nombreuses perspectives. Il sera donc particulièrement utile dans la préparation de la stratégie 2025/2035.

C'est dans ce sens que nous allons être particulièrement attentif aux recommandations et aux 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 sans perdre une qualité essentielle, soulignée par les membres du comité qui ont bien compris « l'attachement évident à l'école de la part des étudiants et du personnel enseignant et administratif » et la « vision partagée de l'école ».

A Angers le 15 juin 2022



Pierre COLLIGNON
Directeur général



ASSOCIATION SAINTE-ANNE
Ircom
23 rue Edouard Guinet
CS 10050
9136 Les Ponts-de-Cé
Tel. 02 41 79 64 64
Fax. 02 41 79 64 65
ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ

Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur **Wolfgang Sabler**, Maître de conférences honoraire (langues et littératures germaniques et scandinaves) et ancien vice-président de l'université Picardie Jules Verne.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Lucie Albagnac-Ricard**, étudiante en Master de Santé publique, sciences sociales et management — École des hautes études en santé publique — EHESP ;
- Monsieur **Stéphane Dufour**, Professeur à l'UFR de Sciences humaines et sociales de Nancy-Université de Lorraine, et co-responsable de l'équipe Praxis du Centre de recherche sur les médiations (Crem) ;
- Monsieur **Frédéric Poirier**, Administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADMENESR) — CROUS Aix-Marseille.

Monsieur **Philippe THIARD**, conseiller scientifique coordonnateur, Madame **Myriam VAN DER TOL** et Madame **Camille DURAN**, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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

