

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT CATHOLIQUE DE VENDÉE (ICES)

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B



Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Brigitte Marin, Présidente du comité<sup>1</sup>

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

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).

---

<sup>1</sup> La publication de ce rapport survient quelques semaines après la disparition de Madame Brigitte Marin, professeure des universités, qui présidait le comité d'experts. Mme Marin aura pu contribuer à la rédaction d'une version avancée de ce texte, dont la validation finale a été assurée de façon collégiale par les experts du comité d'évaluation.

# Sommaire

<b>Préambule .....</b>	<b>3</b>
<b>Présentation de l'établissement .....</b>	<b>3</b>
1 / Caractérisation de l'établissement.....	3
2 / Caractérisation du site .....	4
3 / Contexte de l'évaluation.....	4
<b>Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....</b>	<b>6</b>
1 / Un établissement bien ancré dans son territoire.....	6
2 / Vers la conduite du changement.....	7
<b>La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....</b>	<b>9</b>
1 / Une réorganisation du pilotage de l'école au service de son projet d'établissement .....	9
a/ Une redéfinition des missions de fonctions support et soutien en lien avec l'objectif de déploiement de la démarche qualité .....	9
b/ De nouvelles instances qui pâtissent d'un manque de collégialité dans la prise de décisions .....	10
c/ Un besoin de consolidation en matière de pilotage de la formation en particulier .....	11
2 / De grandes fonctions du pilotage à renforcer .....	11
<b>La recherche et la formation .....</b>	<b>13</b>
1 / Une politique de recherche toujours embryonnaire et peu structurée.....	13
a/ Une absence d'évolution stratégique et de pilotage en matière de recherche .....	13
b/ Les ressources de la recherche : des progrès réalisés sur le recrutement de forces de recherche.....	13
2 / Une politique de formation réorganisée .....	15
a/ Le développement de l'offre de formation depuis 2017 : une dynamique bien maîtrisée .....	15
b/ Une mise en œuvre réussie de l'alternance et de la formation continue .....	16
c/ Un fort accompagnement des étudiants en licence .....	16
d/ Une réorganisation qui devra faire ses preuves .....	17
3 / Un lien entre recherche et formation quasi inexistant et des doctorants isolés .....	18
4 / Une documentation de qualité, mais un espace de consultation saturé .....	18
<b>La réussite des étudiants .....</b>	<b>19</b>
1 / Une campagne de communication efficace et une insertion professionnelle toujours optimale.....	19
2 / Une vie étudiante organisée autour de l'accompagnement et du bien-être des étudiants .....	20
3 / Une participation étudiante aux instances à faire évoluer .....	21
<b>La valorisation et la culture scientifique .....</b>	<b>22</b>
1 / Un amalgame entre activités de recherche, valorisation de la recherche et diffusion de la culture scientifique.....	22
2 / Un acteur qui se veut incontournable pour la diffusion et l'enrichissement du patrimoine immatériel sur le territoire vendéen.....	22
<b>Les politiques européenne et internationale .....</b>	<b>24</b>
1 / Une ouverture internationale à améliorer .....	24
<b>Conclusion .....</b>	<b>26</b>
1 / Les points forts .....	26
2 / Les points faibles .....	26
3 / Les recommandations.....	27
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>28</b>
<b>Observations de l'établissement.....</b>	<b>30</b>
<b>Organisation de l'évaluation .....</b>	<b>31</b>

# Préambule

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État ne font pas l'objet d'une évaluation par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres).

## Présentation de l'établissement

### 1 / Caractérisation de l'établissement

L'Institut catholique de Vendée ou ICES (anciennement Institut catholique d'études supérieures de Vendée) a été fondé en 1990 en tant qu'établissement d'enseignement supérieur libre, régi par la loi du 12 juillet 1875 relative à la liberté de l'enseignement supérieur (art. L. 161-6 et L.731-1 et suivants du Code de l'éducation) et par la loi du 18 mars 1880 relative aux établissements libres d'enseignement supérieur (articles L. 731-3 à 14). L'ICES est constitué en association loi de 1901, sous l'intitulé Organisme de Gestion de l'Institut Catholique d'Études supérieures (OGICES). Il est doté de statuts canoniques depuis 2010, ce qui en fait un institut universitaire reconnu par l'Église catholique<sup>2</sup>. L'établissement est labellisé Eespig depuis mai 2016.

Pour l'année universitaire 2020-2021, l'école compte 1 527 étudiants, dont 157 alternants. La grande majorité (80 %) de l'effectif est inscrite en premier cycle. En 2020, 31 % des étudiants bénéficient d'une bourse d'État. 40 % des étudiants sont originaires de Vendée, alors que 2,25 % sont internationaux. L'établissement a connu une forte croissance de son effectif étudiant ces dernières années, en augmentation de 34 % depuis 2016-2017.

L'ICES s'organise en quatre facultés :

- Droit, économie et gestion ;
- Science politique et histoire ;
- Lettres et langues ;
- Sciences.

Il propose des formations menant à la délivrance des diplômes de licence et master. Ces diplômes sont soit délivrés au moyen de conventions avec des universités publiques (La Rochelle Université et université de Poitiers) ou des écoles (Conservatoire national des arts et métiers [Cnam], École catholique des arts et métiers [Ecam] Rennes, Institut de philosophie comparée [IPC], école supérieure privée Ircom, EMD School of Business de Marseille), soit au moyen de jurys rectoraux. L'école offre ainsi 13 parcours de licences et licences professionnelles (LP), et huit parcours de master.

Les droits universitaires sont calculés en fonction du quotient familial et sont compris entre 3 195 € et 7 010 € en 2021.

L'ICES dispose d'un centre de recherche, le CRICES<sup>3</sup>, créé en 2015. Ce dernier s'organise autour de trois thématiques de recherche :

- Crise, guerre et révolution ;
- Normes, éthique et transgression ;
- Paroles, langages et sciences.

Le budget annuel alloué à la recherche est de l'ordre de 730 k€, soit 6,7 % du budget total.

Au 31 décembre 2020, le corps professoral de l'établissement comptabilise 35 enseignants permanents (23 équivalents temps plein — ETP) et plus de 500 enseignants vacataires. Parmi les enseignants permanents, 23 sont titulaires d'un doctorat et six détenteurs d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). De plus, l'école compte 41 personnels administratifs et de service (37 ETP).

L'ICES est implanté à La Roche-sur-Yon, en centre-ville. Construits entre 1991 et 1997, les locaux ont fait l'objet d'une extension entre 2017 et 2020 pour atteindre aujourd'hui une surface de plancher totale d'environ 15 000 m<sup>2</sup>. Une résidence universitaire (1 500 m<sup>2</sup>), le Foyer Sainte-Thérèse et Maison Saint-Hilaire, gérée par l'ICES,

---

<sup>2</sup> Annexe 7 du RAE, Nouveaux statuts canoniques, p.1 : « Conformément aux dispositions du droit de l'Église relatives aux universités catholiques (CJC, cc. 807 à 814), l'évêque de Luçon a érigé canoniquement l'ICES en lui donnant des statuts définitifs approuvés le 4 avril 2010 ».

<sup>3</sup> Centre de recherche de l'ICES.

est située à proximité immédiate des locaux, et accueille 50 étudiants. Un projet de construction d'une seconde résidence universitaire est en cours.

Au budget 2019-2020 (exercice clos au 31 juillet 2020), les recettes s'élèvent à près de 10 M€. Les droits universitaires représentent 66 % de ce total et les subventions publiques 31 %. Les dépenses atteignent également 10 M€. Elles sont ventilées comme suit : 67 % de dépenses en masse salariale et 33 % en dépenses de fonctionnement.

Au plan national, l'ICES est affilié à la Fédération nationale des organismes de gestion de l'enseignement catholique (Fnogec), à l'Union des nouvelles facultés libres (UNFL) et à l'Académie catholique de France. Au plan international, il est membre de l'Association européenne des facultés libres (AEFLib), de la Fédération internationale des universités catholiques (FIUC) depuis 2021 – forte de 226 membres, et du réseau ICUSTA (Conseil international des universités de Saint Thomas d'Aquin), qui regroupe 36 universités catholiques dans 20 pays différents.

## 2 / Caractérisation du site

La région Pays de la Loire comprend cinq départements et une académie (Nantes). En 2017, les dépenses internes en recherche et développement au sein de la région Pays de la Loire s'élevaient à 1,5 Md€.

La région abrite une grande diversité d'activités économiques, d'abord dans les domaines de l'agroalimentaire, de l'agriculture et de l'industrie, puis dans les services aux entreprises et les services financiers. Ces activités se déclinent en fonction de secteurs porteurs et reconnus, 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 2019, 139 065 étudiants étaient inscrits dans l'enseignement supérieur dans la région Pays de la Loire. 11 405 étudiants (8 %) suivaient une formation d'ingénieur, soit la proportion la plus élevée de France (moyenne nationale de 6 %). La part d'étudiants inscrits dans l'enseignement privé est particulièrement élevée en Pays de la Loire, la région occupant la première place nationale sur ce plan (30,9 % ; moyenne nationale 20,6 %).

## 3 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'ICES par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en septembre 2017. Les conclusions du rapport l'invitaient à :

- Développer les conventionnements pour asseoir la politique d'ouverture de l'établissement ;
- Garder une ambition à la mesure des capacités de l'établissement et en lien avec la qualité des formations (consolider le modèle économique global) ;
- Accompagner la professionnalisation des personnels chargés des fonctions support ;
- Envisager la mise en place d'un accompagnement à la conduite au changement au sein de l'établissement ;
- Structurer la politique en matière de relations internationales au-delà de la mobilité étudiante et enseignante en prêtant attention à la qualité académique des partenaires.

Comme cela sera exposé tout au long du présent rapport, les remarques du précédent rapport du Hcéres ont été prises en compte concernant l'isolement de l'établissement vis-à-vis de l'État, des collectivités territoriales et du secteur socio-économique. La qualité des relations avec les milieux économiques est mise en avant par l'école et confirmée par les différents acteurs et partenaires locaux. Cependant, au niveau de l'environnement académique<sup>4</sup>, des axes d'amélioration relevés dans le précédent rapport restent à mettre en place, notamment concernant le renforcement de la recherche, l'internationalisation des formations et le rapport numérique entre personnel vacataire et statutaire.

Le comité d'experts a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de la précédente évaluation, ainsi que les attentes spécifiques exprimées par l'établissement à l'égard de son évaluation, et les a articulées avec les éléments de problématique suivants, qu'il avait identifiés à la lecture du rapport d'autoévaluation (RAE) :

---

<sup>4</sup> RAE, pp. 12-15.

- Le modèle de gouvernance et son articulation avec les partenaires extérieurs ;
- La recherche : production et valorisation ;
- L'offre de formation et son organisation ;
- L'attractivité de l'établissement et ses relations internationales.

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement a été globalement renseigné de façon correcte et conformément au cadre demandé, mais des informations manquantes, notamment sur le domaine de la recherche, révèlent parfois un manque de suivi.

La visite a eu lieu sur le site de l'ICES à La Roche-sur-Yon les 16 et 17 septembre 2021.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1 / Un établissement bien ancré dans son territoire

Le projet stratégique de l'ICES montre clairement le positionnement théologique et géographique de l'établissement, qui a un ancrage territorial et spirituel fortement revendiqué, ce qui ne l'empêche pas d'éviter tout repli identitaire. La spécificité confessionnelle a été formalisée dans des statuts canoniques, dont la dernière version date de 2019. Ces statuts renoncent à décliner l'acronyme ICES, mais lui préfèrent « Institut catholique de Vendée », termes affichés sur le site web et sur les réseaux sociaux. Le slogan cité dans le RAE et qui caractérise le plus l'image que veut donner l'établissement de lui-même est celui d'« École Universitaire ». Il a été déposé à l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI). Pourtant, cette appellation est communément utilisée pour décrire l'organisation d'autres structures universitaires : par des UFR<sup>5</sup> par exemple dans des universités (École Universitaire de Management, École Universitaire de Droit, etc.). Sur le site web de l'ICES, un autre slogan est utilisé : « l'université dans un contexte d'école ». Ainsi, on peut observer que l'identité de l'ICES, réaffirmée à plusieurs reprises, a évolué en fonction du développement de l'établissement<sup>6</sup>, et qu'elle relève de la volonté affichée d'établir pour les étudiants un espace de transition entre le lycée et l'université au sens classique en préservant l'accompagnement individuel et le suivi de l'étudiant.

L'originalité de l'établissement repose sur ce concept d'école universitaire, fondé sur un alliage entre atouts de l'université (pluridisciplinarité, multiplicité des parcours étudiants) et ceux d'une grande école ou d'un collège anglo-saxon (petits effectifs, esprit d'école, accompagnement)<sup>7</sup>. Elle s'appuie sur des valeurs de considération et d'exigence envers les étudiants, et sur l'ouverture aux questions sociétales, relevant d'enjeux nationaux. Les trois missions principales que se donne l'ICES sont (i) une mission universitaire de formation et de recherche, (ii) une mission d'implantation territoriale dans le département vendéen, avec une ouverture à l'extérieur au fur et à mesure de la reconnaissance de l'établissement et (iii) une mission de promotion de l'enseignement de l'Église<sup>8</sup>.

L'élargissement de l'offre de formation s'est effectué de manière non concurrentielle sur le territoire. Son positionnement par rapport aux formations existantes sur le bassin de La Roche-sur-Yon correspond à des besoins avérés localement, avec des recrutements dépassant parfois le périmètre géographique de la région Pays de la Loire.

L'isolement académique de l'ICES avait été un point faible relevé lors de la précédente évaluation du Hcéres. Depuis, l'ICES a fait de son inscription dans l'environnement régional une des priorités de sa stratégie « ICES Horizon 2025 ». Or, le comité a pu constater que si la majorité des relations avec les établissements de l'enseignement supérieur s'incarnent dans des accords-cadres, ceux-ci semblent peu ou pas déclinés en actions. C'est notamment le cas d'accords engagés avec plusieurs écoles d'ingénieurs afin de permettre à l'ICES d'enrichir son offre de formation ou d'envisager pour ses étudiants des passerelles, et pour lesquels l'ICES reconnaît un échec<sup>9</sup>.

Certains partenariats fonctionnent toutefois. L'existence de passerelles entrantes (classes préparatoires aux grandes écoles — CPGE) et sortantes (Ecam Rennes) est avérée, mais ne concerne que de petits flux d'étudiants. De même, l'ICES a établi des relations étroites avec le Cnam de Vendée. En effet, des vacataires enseignent au Cnam et à l'ICES et des étudiants ont cours dans les deux établissements pour des formations comme le diplôme de comptabilité et de gestion et un master comptabilité, contrôle et audit (CCA) a été mis en place en partenariat avec le Cnam.

Enfin, d'autres accords plus aboutis ont été établis dans le cadre, d'une part d'une convention avec La Rochelle Université, pour l'offre de formation en licence en sciences de l'ICES (convention faisant l'objet d'une nouvelle négociation) et d'autre part avec l'université de Poitiers pour le master d'Histoire<sup>10</sup>.

De plus, la direction de l'ICES rapporte elle-même les difficultés qu'elle rencontre<sup>11</sup> dans ses tentatives répétées de mise en place de partenariats avec l'université de Nantes, dans l'objectif de sceller des conventions avec cet établissement appartenant au même périmètre académique. De manière générale, les partenariats avec conventionnement de formation semblent compliqués et régulièrement infructueux (avec Bordeaux, Aix-Marseille, Poitiers pour la licence de psychologie, etc.), sans que les facteurs d'échec ou de refus soient explicités.

<sup>5</sup> Unité de formation et de recherche.

<sup>6</sup> RAE, pp. 9-11.

<sup>7</sup> RAE, p. 10.

<sup>8</sup> RAE, p. 10.

<sup>9</sup> RAE, p. 15.

<sup>10</sup> RAE, p.15 et entretiens

<sup>11</sup> RAE, p.15

L'ICES est bien inséré dans le milieu économique et social vendéen<sup>12</sup>, et les partenariats avec les acteurs socio-économiques se développent<sup>13</sup>. Cet ancrage s'explique notamment par la création d'un « pôle entreprise » au sein de l'établissement et le développement de formations en alternance.

Le projet stratégique de l'ICES est aussi essentiellement tributaire d'un fort portage politique du département de Vendée, qui a accordé à l'ICES une subvention à l'investissement immobilier de 500 k€ et un bail emphytéotique de 70 ans pour la mise à disposition de locaux rénovés par l'établissement lui-même<sup>14</sup>. En complément, les relations avec la région et la commune, quasi inexistantes précédemment, se sont améliorées depuis 2015. Ces collectivités territoriales accompagnent désormais l'ICES dans ses projets. La région participe aux travaux d'extension du campus de l'ICES par une subvention d'investissement et d'équipement pédagogique à hauteur de 20 % pour l'investissement immobilier et 25 % pour l'équipement pédagogique. La commune octroie à l'ICES une dotation annuelle au nombre d'étudiants, sur la base de 100 euros par étudiant. Ces relations normalisées témoignent à présent de l'ancrage de l'ICES dans le paysage de la région Pays de la Loire, même si sa politique le conduit à chercher à s'affranchir d'une trop grande dépendance financière vis-à-vis des collectivités.

**Le comité recommande à l'établissement de prendre le temps et de se donner les moyens d'analyser les raisons des freins aux conventionnements avec les établissements partenaires, en matière de formation notamment.**

## 2 / Vers la conduite du changement

La stratégie institutionnelle de l'ICES a été définie pour dix ans dans un projet stratégique validé dans les instances de l'établissement fin 2015, nommé « ICES Horizon 2025 »<sup>15</sup>, qui comprend dix priorités. Ce projet stratégique a ensuite été décliné dans un plan d'action du même nom, adopté en 2016 qui comprend un certain nombre de « missions » et de « tâches ».

L'établissement porte ainsi une stratégie institutionnelle au regard de ses missions et de ses objectifs, qu'il évalue annuellement (à travers des revues d'avancement de son comité de direction). Sa stratégie est aussi déclinée dans son contrat quinquennal avec l'État sur la période 2017-2021<sup>16</sup>. Les axes de ce contrat et leurs objectifs sont traduits en résultats<sup>17</sup> portant notamment sur :

- Le renouvellement de l'offre de formation ;
- L'amélioration de l'accueil ;
- Le suivi et la qualité de vie des étudiants ;
- Le développement de l'activité de recherche ;
- La nécessité de mieux inscrire l'ICES dans son environnement académique et d'accroître son rayonnement ;
- La montée en puissance de l'internationalisation de l'établissement.

Ces axes recoupent en partie ceux de la stratégie « ICES Horizon 2025 » et l'établissement s'est employé, dans son RAE, à démontrer la cohérence des deux documents stratégiques dont les temporalités sont distinctes.

L'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres indiquait la nécessité d'un accompagnement au changement. Pour ce faire, l'établissement a fait appel à un cabinet d'expertise chargé d'établir un diagnostic en vue de mettre en œuvre la conduite du changement. Il a aussi eu recours à des cabinets de conseil pour des éclairages sur certains sujets stratégiques ces dernières années (viabilité de certaines de ses filières, état de la concurrence dans certains domaines, etc.), afin d'apporter un regard critique sur sa stratégie<sup>18</sup>.

Au moment de la visite du comité d'experts, la dernière évaluation annuelle interne de l'avancement du plan d'action « ICES Horizon 2025 » datait d'octobre 2020. Le comité de direction de l'ICES avait identifié plusieurs points d'attention dans l'exécution de cette stratégie, que le comité d'experts partage. Dans la stratégie de l'ICES, l'accueil des étudiants étrangers reste un point de fragilité, qui sera évoqué dans la partie consacrée aux relations internationales de ce rapport, de même que le statut de la recherche, qui sera également abordé. L'articulation entre le comité de direction et les départements disciplinaires, et notamment la contribution de ces derniers à l'élaboration de la stratégie et aux décisions, est également un point d'attention identifié. Enfin, l'établissement doit s'attacher à conduire ses actions à venir en étroite cohérence avec les objectifs identifiés

<sup>12</sup> RAE, p. 13.

<sup>13</sup> Entretiens.

<sup>14</sup> RAE, p. 12.

<sup>15</sup> RAE, p. 17.

<sup>16</sup> RAE, p.18.

<sup>17</sup> RAE, p.19 et suivantes.

<sup>18</sup> RAE, p. 17.

dans le cadre d'«ICES Horizon 2025», tout en prenant en compte la nécessaire consolidation des effectifs étudiants dans la mise en œuvre de son modèle économique.

Depuis le démarrage de sa stratégie «ICES Horizon 2025», l'établissement a connu des modifications organisationnelles et des progrès sur le plan des outils et des procédures de pilotage (décrits dans les sections suivantes du présent rapport), qui lui permettent de mieux suivre l'avancement et les résultats de sa stratégie. Néanmoins ceux-ci restent incomplets, notamment sur la formation et la recherche, deux missions clés de l'établissement.

**Le comité recommande donc à l'établissement de porter une attention toute particulière à intensifier l'usage d'outils de pilotage et de gestion informatisés et de procédures formalisées, afin d'optimiser le fonctionnement de l'établissement, au service de la stratégie qu'il souhaite déployer.**

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1 / Une réorganisation du pilotage de l'école au service de son projet d'établissement

Encouragée par les recommandations d'un audit externe réalisé par le cabinet KPMG en 2014, l'école a entrepris ces dernières années une refonte d'ampleur de son organisation, en deux temps :

- Restructuration des fonctions de support et soutien de 2014 à 2018 ;
- Renouvellement de l'organisation académique, à partir de 2018, pour une mise en place effective à la rentrée universitaire 2021-2022.

### *a/ Une redéfinition des missions de fonctions support et soutien en lien avec l'objectif de déploiement de la démarche qualité*

Les principes d'une réorganisation ont été définis à partir des conclusions de cet audit externe, lequel a mis en évidence l'absence ou l'insuffisance de formalisation des procédures, la défaillance du processus de communication interne et l'amélioration attendue dans la répartition de l'activité entre personnels et entre services. Le plan d'action « ICES Horizon 2025 » a lui-même souligné ces différents points faibles et les besoins associés.

Le nouveau secrétaire général recruté en 2015 a pris en charge cette restructuration, laquelle s'est traduite par des regroupements de services et des effectifs renforcés. Ainsi, la direction des études regroupe trois services (secrétariat des étudiants, emplois du temps, examens) et la direction de la communication a été créée, faisant le lien entre des fonctions initialement séparées (rédaction des supports, relations publiques, sites et réseaux sociaux, prospection, vie étudiante). Le service de la comptabilité et des ressources humaines (RH) a été étoffé, ainsi que celui des relations internationales et des partenariats. Sur le volet informatique, l'école n'hésite pas à avoir recours à des sous-traitants de manière à libérer le responsable informatique chargé des systèmes informatisés (SI) de contraintes purement techniques. Ainsi, le chantier engagé en faveur de la création d'un système d'information (encore en cours au moment de la visite), pour répondre au besoin de pilotage, a été externalisé auprès d'une société, même si le personnel a été fortement associé en amont à la définition du besoin<sup>19</sup>.

L'augmentation du nombre d'étudiants et d'enseignants, et plus récemment la crise sanitaire, ont également contribué à la modernisation du fonctionnement de l'ICES. La création du système d'information et d'une direction des études répondait notamment à des besoins d'optimisation dans le contexte d'augmentation des effectifs. D'autres avancées concomitantes, telles que la mise en place de la gestion électronique des documents (GED) se sont avérées fort utiles en contexte de crise sanitaire pour le travail à distance. La plateforme numérique pour l'enseignement « Moodle », qui avait connu un relatif échec dans l'établissement jusqu'à la crise sanitaire, a aussi connu un usage grandissant depuis 2020, même si l'établissement continue d'explorer d'autres pistes en raison d'une prise en main difficile du corps enseignant<sup>20</sup>.

En matière de politique qualité, l'établissement reconnaît ne pas être en mesure de la mettre en œuvre d'une manière globale. Comme il le souligne dans son autoévaluation, il ne dispose ni d'un système d'information ni d'une personne dédiée au suivi de cette politique d'amélioration continue. La définition d'une stratégie à horizon dix ans et d'un plan d'action qui la décline de manière plus opérationnelle, et leur suivi au moyen d'une revue annuelle des indicateurs, est un premier pas vers la mise en place d'une démarche qualité globale. Néanmoins, cette démarche est animée au niveau de la direction de l'établissement, et son appropriation par l'ensemble du personnel reste incertaine. La démarche d'amélioration continue est conduite dans le domaine de la formation en particulier : les conseils de perfectionnement (un par département et un par formation depuis septembre 2021) y concourent par leurs travaux, ainsi que les évaluations des enseignements par les étudiants, coordonnées par la direction des études. Dans un autre domaine, l'instauration d'un rapport d'étonnement demandé à chaque personnel nouvel entrant, ainsi que son appréciation sur l'accueil reçu, montre le souhait de l'établissement d'animer une démarche de contrôle de la qualité. La formation continue semble être le domaine sur lequel l'établissement a le plus avancé en matière de démarche qualité ; l'établissement prépare actuellement son accréditation Qualiopi.

**Le comité recommande à l'établissement de finaliser le déploiement d'une démarche qualité, en commençant par quelques processus clés qu'il aura identifiés, et sur lesquels l'impact pour les usagers est particulièrement stratégique.**

<sup>19</sup> RAE, p. 45.

<sup>20</sup> RAE, p. 77.

## *b/ De nouvelles instances qui pâtissent d'un manque de collégialité dans la prise de décisions*

L'ICES compte quatre instances et trois personnes en responsabilité du pilotage, dont le rôle gagnerait à être clarifié afin de mieux définir les relations qu'elles entretiennent. Trois personnes sont nommées pour assurer le pilotage de l'établissement : le chancelier (l'évêque du diocèse de Luçon), le président (nommé par le chancelier) et le secrétaire général de l'ICES. Ces personnes s'appuient sur quatre conseils dont le rôle est inscrit dans les statuts de l'association — le comité de direction, le conseil de l'institut, le conseil académique et le conseil scientifique :

- Le comité de direction est l'organe exécutif qui vient en appui du président et se réunit de manière hebdomadaire ; il était notamment composé du président, du secrétaire général, de responsables de services, et de deux directeurs de départements. L'ICES n'étant pas satisfait de cette composition, le comité de direction a évolué à partir de septembre 2021 afin d'y inclure les quatre nouveaux « doyens » des facultés (cf. sous-section suivante).
- Le conseil de l'institut est présenté soit comme organe de décision, soit de réflexion ou de concertation. Il est réuni deux fois par an ; son avis est nécessaire sur un certain nombre de décisions stratégiques, telles que la création ou suppression d'un département, et il est consulté sur les orientations stratégiques. Sa composition est large, mais uniquement interne.
- Le conseil académique et le conseil scientifique sont considérés comme les organes de pilotage académiques. Le conseil académique, créé en 2019 pour désengorger le conseil de direction, est le lieu de rencontre, d'échange et de concertation des directeurs et des responsables des formations, et du centre de recherche. Il instruit les questions liées à la formation et veille à la bonne articulation entre formation et recherche. Le conseil scientifique, créé également en 2019, dans le cadre du renouvellement des statuts canoniques de l'établissement, joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique de l'établissement, puisqu'il rend un avis sur les recrutements et avancements des enseignants-chercheurs permanents. De même, il est en charge de la définition et du suivi des contrats des enseignants (« contrats de recherche », cf. section consacrée à la politique de recherche) précisant l'articulation, pour chacun des personnels recrutés, des missions entre les domaines de la formation et de la recherche.
- Enfin, les décisions financières de l'ICES sont prises par le conseil d'administration de l'organisme de gestion de l'ICES (OGICES, association régie par la loi de 1901), composé uniquement de représentants extérieurs à l'établissement.

Au regard du déploiement important d'instances de concertation et/ou de décision en interne de l'établissement, depuis la dernière évaluation du Hcéres, le comité s'interroge sur les relations qu'elles entretiennent, leur réel positionnement et le circuit décisionnel adopté.

La direction de l'ICES et les instances de gouvernance bénéficient de l'appui, d'une part, des services support (cf. sections suivantes) pour rendre opérationnelles leurs décisions et, d'autre part, de la nomination de doyens de facultés (quatre, dans la nouvelle organisation de l'ICES à compter de 2021) pour l'organisation de l'offre de formation. De nouvelles instances ont aussi été mises en place récemment — en dehors des « statuts canoniques » de l'ICES, telles que le comité de services (2019), qui vise au partage d'informations entre les services, le « comité de vie de l'établissement » (2019) sur la thématique de l'animation de l'établissement en particulier, ou encore le conseil de la vie étudiante (2016). Le comité social et économique (CSE) est l'organe qui permet de mettre en œuvre le dialogue social, en présence de deux collèges élus (les cadres d'une part et les non-cadres, permanents et vacataires, de l'autre) ; il se réunit tous les deux mois, sur des thèmes relatifs à la gestion des ressources humaines et à la qualité de vie et sécurité au travail, pouvant intéresser le personnel.

La restructuration des équipes et des modalités de gouvernance, liée à une nécessité de clarification des rôles de chacun, montre que les missions de pilotage de l'établissement ont bien été prises en compte par l'équipe dirigeante dans le cadre de la réponse à l'audit externe. Toutefois, le système de gouvernance pourrait accorder une place plus lisible au principe de collégialité. L'établissement précise que l'information liée aux propositions émanant de chaque conseil donne lieu à un compte-rendu, qui est diffusé. Le circuit des décisions montre que les sujets se traitent dans les conseils et que les propositions remontent vers le comité de direction<sup>21</sup> avant décision, mais les membres des conseils ont le sentiment de ne pas participer *in fine* à la prise de décision<sup>22</sup>.

L'investissement des personnels et la taille de l'ICES favorisent cependant les discussions internes et le sentiment de bien-être au sein de l'établissement.

<sup>21</sup> Selon les nouveaux statuts canoniques (2019), le comité de direction assiste et conseille le président. Il est constitué du secrétaire général, de deux directeurs de département, d'un membre du centre de recherche et d'un membre du conseil pastoral.

<sup>22</sup> Entretiens.

Le comité relève néanmoins que le sujet de la parité entre femmes et hommes dans les instances nécessite une prise en compte de la part de la direction de l'établissement, pour assurer le strict respect de la représentativité de ses membres.

**Le comité recommande à l'établissement de développer la collégialité dans sa prise de décisions et de prendre en compte la question de la parité dans la composition de ses instances.**  
**Il engage également la direction de l'ICES à renforcer le caractère décisionnel des instances en définissant mieux le rôle opérationnel du président et du secrétaire général dans le fonctionnement de l'établissement.**

### *c/ Un besoin de consolidation en matière de pilotage de la formation en particulier*

Outre la restructuration des services de soutien et de support, l'ICES a souhaité engager une restructuration de son organisation académique plus récemment.

Cela a pris la forme d'une clarification de ses conditions de recrutement des enseignants-chercheurs à partir de 2018<sup>23</sup> (cf. section sur la politique de recherche du présent rapport). Comme le mentionne le RAE<sup>24</sup>, l'un des défis de l'établissement était, et demeure, la stabilisation du corps professoral. On note la présence de nombreux enseignants vacataires (environ 500), chargés uniquement de missions de formation, et moins impliqués dans la vie de l'école, de ses instances et de la recherche. Néanmoins des prémices de solutions ont émergé afin de stabiliser le corps professoral et des petits pas ont été réalisés, avec quelques CDI<sup>25</sup> (15 à la rentrée 2021-2022) mis en place pour des chargés de conférence notamment. De nouveaux recrutements, en 2020, ainsi que la restructuration de l'organisation académique en quatre facultés (à la place des anciens départements) à partir de la rentrée 2021, sont de nature à consolider l'équipe pédagogique et les forces de pilotage — chaque enseignant recruté ayant une mission d'enseignement, de recherche et d'administration —, selon le comité. Cette restructuration, qui verra un resserrement de l'organisation, pourra aussi permettre un meilleur pilotage de la formation. Plusieurs interlocuteurs rencontrés lors de la visite<sup>26</sup> ont alerté sur la nécessaire amélioration à apporter à celui-ci, concernant notamment la transmission tardive des emplois du temps, qui crée des difficultés d'organisation pour les étudiants, les enseignants et le personnel administratif.

**Le comité recommande à l'établissement de poursuivre ses efforts de structuration et de modernisation de son organisation académique. Il plaide pour le recours aux outils et/ou procédures permettant d'anticiper la transmission de documents de travail essentiels, tels que les emplois du temps, afin de satisfaire les attentes des usagers.**

**Il lui recommande aussi d'augmenter la proportion d'enseignants titulaires par rapport aux enseignants vacataires, comme le spécifiait déjà le précédent rapport d'évaluation du Hcéres.**

## 2 / De grandes fonctions du pilotage à renforcer

Suite au nécessaire accompagnement de la croissance des effectifs étudiants, et en accord avec le rapport de l'audit externe, l'ICES a renforcé ses effectifs en personnels administratifs (création de 10 emplois depuis 2015).

Le service comptabilité et RH, doté de deux équivalents temps plein et demi au début de la période couvrant l'évaluation, a été renforcé avec le recrutement d'une gestionnaire chargée de la paie et d'un alternant en 2016, d'une personne chargée de la comptabilité en 2017, et d'une personne en contrat à durée déterminée (CDD) en 2021. L'effectif a donc doublé, ce qui a permis à ce service de prendre en charge de nouvelles missions. Le service dispose d'outils informatiques de gestion permettant de globaliser l'activité, en sus de la GED.

Le service gère différents types de personnels, ainsi que les contrats des enseignants titulaires et des chargés de cours vacataires. Il transmet les indicateurs, tels que les « services dus », à la directrice des études, qui élabore les propositions d'enseignement pour établir les contrats de travail. En revanche, pour les personnels administratifs, le service gère l'ensemble des opérations afférentes à leur dossier. La responsable du service est invitée aux réunions du conseil social et économique (CSE), ce qui lui permet de disposer d'une information en direct.

Dans le domaine des RH, le comité souhaite pointer le sujet de la carrière des personnels. Celle-ci est gérée de façon individuelle, sans recours à des campagnes globales de promotion ou d'avancement. Des promotions peuvent être proposées, ainsi que des augmentations de salaire, liées à des évolutions dans les fonctions, selon des critères tels que la responsabilité, l'autonomie dans le poste, la formation, la qualité du service fait (cf. convention collective). Le comité estime que la divulgation de ces critères serait à généraliser pour des raisons

<sup>23</sup> RAE, p. 50.

<sup>24</sup> RAE, p. 25.

<sup>25</sup> Contrat à durée indéterminée intermittent.

<sup>26</sup> Entretiens

de transparence. Le choix d'augmentations salariales peu nombreuses au regard de l'ancienneté de services est à interroger.

Concernant le volet financier, l'augmentation du nombre d'étudiants (+33 % sur la période de référence) et la modification du modèle de facturation des frais d'inscription (prenant désormais en compte les revenus des familles en accord avec la politique de l'établissement en matière de diversité sociale des étudiants) ont permis une augmentation du budget, entraînant de manière concomitante une augmentation de la charge de travail pour le service.

L'autoévaluation du service comptabilité et RH n'a pas encore été entreprise. Elle permettrait d'évaluer les nouvelles missions et leur prise en charge au regard de l'effectif du service. Le comité d'experts a notamment identifié les forces et faiblesses suivantes : le positionnement central du service permet à la direction de l'ICES de disposer d'une vision d'ensemble et d'une bonne gestion de l'activité ; la tarification des coûts de scolarité différenciée en fonction du quotient familial des étudiants est appréciée des usagers<sup>27</sup> ; en revanche, une plus grande proximité dans la relation avec les doyens de facultés fluidifierait les échanges, au moment où ils engagent une offre de formation.

La fonction informatique repose sur une seule personne. Le directeur en charge de l'informatique gère seul les chantiers de l'école, notamment le système d'information, et forme des personnels de l'ICES en fonction des besoins. Des solutions pour pallier le déficit de personnel ont été trouvées pour certaines missions. Le matériel informatique de l'administration est désormais loué auprès de sociétés, qui s'occupent de la maintenance. Les machines fonctionnent sous Chromebook avec des Google Workspace. Les salles de l'école restent quant à elles gérées par le directeur en charge de l'informatique (126 ordinateurs). Une hotline administrative a été créée pour le personnel, notamment pour résoudre ses problèmes d'accès. Les quelques résistances au changement initialement apparues au sujet de la question informatique — émanant notamment du corps professoral — se sont atténuées grâce aux diverses solutions qui ont vu le jour et se sont développées plus rapidement, du fait de la crise sanitaire, pour faire perdurer le service rendu aux étudiants et aux personnels. Comme mentionné précédemment, les projets d'ampleur sont sous-traités à des entreprises. Ce directeur ne fait pas partie du comité de direction, ce qui peut poser question en particulier dans une période de profondes restructurations des outils de pilotage et de gestion des enseignements, et de modification de l'organisation de l'ICES.

En matière d'immobilier et de patrimoine, l'ICES a connu sur la période évaluée de grands travaux d'extension entre 2017 et 2020 pour une surface totale de 15 000 m<sup>2</sup> en locaux d'enseignement, de vie de campus, de documentation et d'hébergement<sup>28</sup>. Les projets immobiliers se poursuivent pour répondre à la projection de développement de l'établissement. Un budget prévisionnel a été établi jusqu'en 2025 ; il sera réajusté en fonction de l'avancée des travaux. Avant de déclencher une tranche de travaux, le commissaire aux comptes s'assure de la complétude des informations. Pour les trois tranches prévues<sup>29</sup>, trois dépôts de permis de construire ont été effectués. La première tranche a été engagée en 2018 et a pu être en partie exploitée à la rentrée 2019-2020.

D'une manière générale, une grande force de l'établissement réside dans l'engagement de ses personnels au service de l'école et des étudiants. Toutefois, un manque de personnel est dans l'ensemble à déplorer, ce qui entraîne une surcharge de travail dans certains services. Selon le comité, une meilleure organisation et des processus clairs et respectés permettraient une amélioration de la lisibilité de l'action de l'école et assureraient un gain de temps dans l'accomplissement des tâches.

**Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la clarification des grandes missions d'aide au pilotage en veillant d'une part à accompagner la montée en compétence des personnels et d'autre part à conserver les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'école. À cet égard, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est fortement préconisée en vue de bien soutenir le projet de développement de l'établissement.**

**Le comité invite aussi l'établissement à étudier sa capacité à renforcer en effectifs et en compétences le service informatique.**

---

<sup>27</sup> Entretiens

<sup>28</sup> RAE, p. 5.

<sup>29</sup> Ces travaux vont permettre de construire deux amphithéâtres et plusieurs salles de cours et d'examen et d'adapter la bibliothèque aux nouveaux modes de travail étudiant (e-learning).

# La recherche et la formation

## 1 / Une politique de recherche toujours embryonnaire et peu structurée

### *a/ Une absence d'évolution stratégique et de pilotage en matière de recherche*

En dépit de la création du Centre de recherche de l'ICES (CRICES) en 2015, et de la réorganisation des instances de l'ICES conférant au conseil scientifique un nouveau rôle<sup>30</sup>, la situation de la recherche à l'ICES n'a que peu évolué depuis la dernière évaluation de l'établissement par le Hcéres (2017), qui avait identifié la recherche « naissante » en tant que point faible. L'orientation visant à « renforcer la recherche » est restée en 8<sup>e</sup> position sur les 10 actions que s'est fixées l'ICES pour atteindre ses objectifs stratégiques à horizon 2025<sup>31</sup>. Au-delà de la simple dénomination d'axes de recherche<sup>32</sup> (établie suite à la précédente évaluation Hcéres), l'absence d'un véritable pilotage et d'une politique scientifique formalisée ne permet pas d'appréhender avec précision les projets de recherche développés au sein de l'établissement. L'absence de site internet propre au CRICES<sup>33</sup> (malgré une annonce faite pour sa création en 2021) ne favorise pas la communication sur ces aspects et la valorisation des travaux.

Malgré les recrutements réalisés ces dernières années au sein de l'ICES (cf. sous-section suivante), ceux-ci semblent avoir peu d'effet notable et quantifiable sur les activités de recherche et sur le volume de la production scientifique, pour lesquelles il n'existe aucune donnée, le nombre de publications par EC dans des revues classées n'étant pas considéré par l'établissement comme « renseignable » pour 2020<sup>34</sup>. Le comité déplore donc le manque d'indicateurs de suivi en matière de recherche et de diffusion des résultats. Les entretiens lors de la visite ont par ailleurs confirmé l'absence d'articles en revues classées, la majorité des publications étant associées à des colloques, congrès ou conférences.

Par ailleurs, quelques collaborations nationales (avec des laboratoires de Grenoble, Poitiers et Aix-Marseille) et internationales (qui ne sont que partiellement formalisées) existent ou ont existé au sein du CRICES. Il s'agit essentiellement de collaborations mises en œuvre pour l'organisation conjointe de colloques<sup>35</sup> ou l'intervention de conférenciers. Le manque de structuration de la recherche au sein du CRICES et la faible part de conventionnements parmi ces partenariats rendent difficile l'évaluation qualitative de son rayonnement scientifique.

Le conseil du CRICES semble avoir pris une importance croissante en termes d'animation de la recherche, afin de fédérer les forces de recherche de l'ICES, mais il déploie peu de moyens, notamment incitatifs (cf. sous-section suivante), pour un réel impact en termes de résultats de la recherche.

**Le comité recommande de mettre en œuvre une réelle politique scientifique et un pilotage de celle-ci. Il recommande de formaliser les partenariats avec des centres de recherche labellisés — universitaires<sup>36</sup> —, afin de favoriser la recherche et de donner plus de visibilité aux activités du CRICES. Il recommande enfin au conseil du CRICES de promouvoir les activités de recherche de l'ICES dans le monde universitaire. En effet, mise à part la présence du logo du CRICES et de l'ICES lors de l'organisation de colloques, cette action de promotion reste faible.**

### *b/ Les ressources de la recherche : des progrès réalisés sur le recrutement de forces de recherche*

Une vigilance particulière a été portée au recrutement d'enseignants-chercheurs (EC) ces deux dernières années, avec le doublement du nombre d'HDR<sup>37</sup>, répondant en partie aux points faibles relevés lors de l'évaluation de 2017. Le corps enseignant permanent est composé d'une majorité de docteurs (23). Il se répartit, selon la terminologie adoptée par l'ICES, en : un professeur ; sept maîtres de conférences ; cinq maîtres-assistants ; un assistant-chercheur ; deux attachés de recherche ; cinq professeurs associés ; 15 chargés de conférences. Ces statuts sont définis dans le document interne « Définition des statuts des enseignants-

<sup>30</sup> RAE, p. 35.

<sup>31</sup> RAE, p. 18.

<sup>32</sup> RAE p. 61, note 121. Les axes de recherche du CRICES sont les suivants : « crise, guerre et révolution » (avec pour sous-axes Histoire ; crises d'aujourd'hui ; approche diachronique) ; « normes, éthique et transgression » (avec pour sous-axes ; pensées, concepts, notions ; comprendre les pratiques ; épistémologie) « paroles, langages et sciences ».

<sup>33</sup> Non disponible en septembre 2021.

<sup>34</sup> RAE, p. 23 ; document annexe « indicateurs ».

<sup>35</sup> RAE, p. 63.

<sup>36</sup> Unités de recherche propres aux universités ou unités mixtes de recherche (UMR).

<sup>37</sup> RAE, p.22 ; l'ICES comptabilise 24 docteurs, dont six HDR (document demandé et transmis à l'issue de la visite).

chercheurs et leurs obligations de service<sup>38</sup>» de 2019 (modifié en 2020). Les enseignants-chercheurs permanents (maîtres de conférences et professeur) ont nécessairement un doctorat, et ont une charge d'enseignement de 218 h (60 % de 364 h qui est le temps de référence d'un enseignant à l'ICES) et des décharges individuelles selon les responsabilités pédagogiques prises en charge. Selon les statuts précités, cela permet un temps de recherche de 40 % en moyenne. Les personnels enseignants permanents (maîtres-assistants, chargés de conférences et professeur associé) sont aussi nécessairement des docteurs (ou agrégés pour les maîtres-assistants) et ont quant à eux une charge d'enseignement définie dans leur contrat de travail, lequel peut être de différents types (CDI<sup>39</sup>, CDDU<sup>40</sup>, CDDOD<sup>41</sup>). Depuis 2018, ont été recrutés en CDI (ou équivalent) quatre maîtres de conférences, un maître-assistant, deux attachés de recherche, un attaché d'enseignement, cinq professeurs associés, 15 chargés de conférences, ce qui montre les efforts réalisés afin de stabiliser le personnel enseignant.

Le rôle du conseil scientifique<sup>42</sup> a été renforcé à la suite de l'adoption des statuts canoniques de 2019. Celui-ci donne son avis sur chaque candidature lors des procédures de recrutement d'enseignants et d'enseignants-chercheurs permanents. Selon l'établissement, les critères de qualité des travaux scientifiques développés et d'adéquation aux thématiques de recherche du CRICES sont prédominants dans cet examen. Toutefois, l'absence d'activités de recherche structurées et de reconnaissance du CRICES semble être un frein important au recrutement d'enseignants-chercheurs actifs en matière de recherche. De plus, l'éparpillement des spécialités disciplinaires reste un enjeu pour la politique de recherche de l'ICES, malgré la politique de recrutements menée<sup>43</sup>.

Les statuts des enseignants-chercheurs indiquent que ceux-ci « doivent publier régulièrement leurs recherches », et prévoient une évaluation individuelle de la recherche par le conseil scientifique tous les trois ans pour le vérifier. En concertation avec chaque enseignant-chercheur, le conseil scientifique propose et élabore en sus des statuts un contrat de recherche individuel qui constitue l'engagement de l'enseignant-chercheur au cours de la période considérée de trois années, en termes de publications, activités collectives (ex. : colloques) et encadrement doctoral le cas échéant. Ainsi, 15 contrats ont été réalisés à ce jour. Ces contrats ne prévoient pas d'incitations. En revanche, leur suivi semble reposer sur l'évaluation à trois ans par le conseil scientifique, dont les retombées possibles restent floues.

L'absence de véritables liens fonctionnels et structurels avec des écoles doctorales a pour corollaire la quasi-absence de docteurs issus de l'ICES. Un petit nombre d'enseignants-chercheurs ayant une HDR codirige néanmoins des thèses d'étudiants issus de l'ICES (deux en cours en 2020) en Histoire, droit, ou relations internationales<sup>44</sup>.

Enfin, il faut noter une forme d'opacité sur le détail du budget du CRICES. Hormis le budget global affecté à la recherche, dont on peut constater la hausse notable depuis la précédente évaluation (730 k€ en 2020 versus 238 k€ en 2016 — masse salariale comprise<sup>45</sup>), il n'est pas possible de déterminer ce que ce budget englobe réellement, et la part précisément consacrée au développement des activités de recherche<sup>46</sup>.

**Le comité recommande à l'établissement de définir des indicateurs de suivi et de performance des ressources consacrées à la recherche et de se doter d'objectifs en la matière, aux côtés d'un meilleur suivi des activités de recherche. Il lui recommande également d'explorer la piste de la mise en place d'une politique d'incitations individuelles en matière de recherche.**

---

<sup>38</sup> Extrait du règlement intérieur des statuts canoniques adopté à l'unanimité par le Conseil d'établissement de l'ICES le 6 juin 2019, modifié le 21 octobre 2020 et le 24 février 2021 par le Conseil de l'Institut et l'accord d'entreprise du 20 juin 2018 modifié le 22 juillet 2020.

<sup>39</sup> Contrat de travail intermittent.

<sup>40</sup> Contrat de travail à durée déterminée d'usage.

<sup>41</sup> Contrat à durée déterminée à objet défini.

<sup>42</sup> RAE, pp. 35-36.

<sup>43</sup> RAE, SWOT de la recherche, p. 60.

<sup>44</sup> RAE, p. 64 et p.69.

<sup>45</sup> RAE, p.67. Chiffre basé sur un calcul comprenant le temps de charge de recherche des enseignants-chercheurs (40 %).

<sup>46</sup> N'étant pas chargé des questions financières, le directeur du CRICES n'a pas connaissance de la répartition des crédits alloués à la recherche.

## 2 / Une politique de formation réorganisée

### *a/ Le développement de l'offre de formation depuis 2017 : une dynamique bien maîtrisée*

L'ICES n'a pas la possibilité de diplômé directement ses étudiants dans le cadre des diplômes nationaux. Il doit donc, soit obtenir un conventionnement avec une université publique, soit solliciter le recteur de l'académie de Nantes pour la mise en place de jurys rectoraux. Le nombre de formations en convention n'a pas évolué depuis la dernière évaluation (licences Sciences de la vie, Sciences de la santé, Mathématiques, Physique-chimie avec La Rochelle Université ; master Histoire, civilisations et patrimoine avec l'université de Poitiers). Toutes les autres formations (la majorité donc) fonctionnent avec des jurys rectoraux. Le conventionnement avec les universités publiques pour le reste de l'offre de formation demeure difficile, en dépit des tentatives de l'ICES (cf. section relative au positionnement stratégique) et cela est limitant pour l'ouverture de nouvelles formations diplômantes<sup>47</sup>.

L'ICES propose des formations généralistes, couvrant une grande variété de disciplines (droit, science politique, économie-gestion, histoire, LLCER<sup>48</sup> Anglais, LLCER Espagnol, lettres, sciences de la vie, sciences de la santé, mathématiques, physique-chimie) et des possibilités de doubles diplômes.

Les masters très ciblés proposés par l'ICES ont pour objectif l'insertion professionnelle immédiate, ou la préparation à des concours ou examens (masters en droit notamment). La poursuite en doctorat est exceptionnelle.

L'ICES se distingue en offrant d'une part, un choix très large de doubles licences, et d'autre part, des masters en alternance.

L'offre de formation diplômante proposée en 2021-2022 s'est étoffée, avec :

- 11 licences proposées (10 licences pour 2020-2021 ont été évaluées par le Hcéres en 2021<sup>49</sup> ; neuf étaient proposées en 2017) ;
- 10 doubles licences (quatre évaluées par le Hcéres en 2021 ; trois étaient proposées en 2017) ;
- Une licence professionnelle (non évaluée par le Hcéres en 2021 ; une LP était proposée en 2017) ;
- Sept masters (six évalués par le Hcéres en 2021 ; six étaient proposés en 2017).

À ces formations s'ajoutent une préparation au Diplôme de Comptabilité Gestion (DCG), un parcours en théologie, ainsi qu'une offre de formation continue au travers de diplômes universitaires (DU), de certificats et de stages intensifs (en langues) propres à l'ICES.

Consécutivement, le nombre d'étudiants a continué à progresser : 1 628 inscrits à la rentrée 2021 (1 527 à la rentrée 2020 ; un peu plus de 1 100 en 2017), soit une progression d'une centaine d'étudiants en un an concernant essentiellement les étudiants de première année de licence (L1).

Cette hausse des effectifs étudiants ne bénéficie pas aux licences en mathématiques et physique-chimie dont les effectifs restent faibles. Des modifications de maquettes des parcours proposés ont été apportées pour la rentrée 2021 afin d'y remédier ; la direction de l'ICES compte sur celle-ci pour attirer un nouveau public, sur le partenariat avec l'Ecarn Rennes (parcours préparatoire pour entrer directement en 2<sup>e</sup> année de l'Ecarn à l'issue de la licence) et sur la possibilité offerte aux étudiants de se réorienter entre ces licences.

Plus généralement, les étudiants de licence représentent 80 % des effectifs<sup>50</sup>. L'offre de master restreinte était un point faible relevé lors de la précédente évaluation (2017). Même si l'ICES note que les effectifs de master ont progressé ces dernières années (notamment grâce à l'apprentissage), l'établissement a bien identifié le sujet de « l'insuffisance de son offre de master »<sup>51</sup>.

**Le comité recommande à l'établissement de poursuivre ses efforts afin de favoriser la poursuite d'études de ses étudiants du niveau licence au master.**

Le comité constate que le personnel de soutien est surmobilisé en 2021<sup>52</sup>, malgré les efforts effectués en termes de recrutements supplémentaires. De plus, les locaux sont arrivés à un niveau de saturation. La détermination

<sup>47</sup> L'ICES indique ne pas avoir pu mettre en place de licence de psychologie faute de conventionnement. RAE, p. 69.

<sup>48</sup> Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales.

<sup>49</sup> Pour l'évaluation des formations de l'ICES, se référer au rapport publié, Hcéres, 2021 : <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/offre-de-formation-de-linstitut-catholique-detudes-superieures-ices>. Évaluation réalisée sur la base de dossiers déposés le 06/11/2020.

<sup>50</sup> RAE, p. 69.

<sup>51</sup> RAE, SWOT de la formation, p. 69.

<sup>52</sup> Entretiens.

des capacités d'accueil a sans doute été trop optimiste et devrait être revue en adéquation avec les moyens réels de l'ICES.

**Le comité recommande à l'ICES de veiller à l'augmentation de ses capacités logistiques et humaines pour atteindre l'objectif de 2 000 étudiants en 2025 (« ICES Horizon 2025 »).**

Par ailleurs, le comité a constaté que certaines formations ont des intitulés variables, voire non conformes à la nomenclature nationale<sup>53</sup>. **Il recommande de veiller à la justesse des intitulés dans la communication, et que les arrêtés ministériels concernant les contenus de formations de licence et de master soient appliqués par les responsables pédagogiques<sup>54</sup>.**

### *b/ Une mise en œuvre réussie de l'alternance et de la formation continue*

Les formations en alternance (essentiellement en apprentissage et rattachées au centre de formation des apprentis — CFA Formasup interuniversitaire des Pays de la Loire ou conduites avec le Cnam), la formation initiale et les formations continues (dispensées principalement sous forme de DU et de certificats) ont connu une dynamique croissante à la suite de la mise en place en 2017 d'un pôle entreprise en charge du développement de l'alternance, de la formation continue et également de la représentation de l'ICES auprès des acteurs socio-économiques de Vendée. Il faut noter que les objectifs fixés en 2017 en matière d'alternance et de formation continue ont bien été atteints.

Actuellement, sept formations sont dispensées par la voie de l'alternance (DCG, Licence professionnelle Métiers du notariat, Master Droit des affaires, Master Droit public des affaires, Master Droit fiscal, Master Comptabilité-contrôle-audit, Master Gestion des ressources humaines). Deux autres sont en cours d'accréditation (Master Biologie santé, Master Histoire, civilisations, patrimoine).

Le nombre d'apprentis est d'environ 130 à la rentrée 2021, alors qu'il n'était que d'une trentaine il y a trois ans.

En matière de formation continue, l'ICES propose des formations liées à certains secteurs réglementés, présentés plus haut, pour lesquels il a développé un savoir-faire.

Après avoir obtenu le label Datadock en 2017 et certains agréments<sup>55</sup> (professionnels de santé ; notariat ; ministère de l'Intérieur), l'ICES a obtenu la certification QUALIOPI pour la formation continue en 2021. Il devra obtenir en complément la certification QUALIOPI pour poursuivre son offre de formation en apprentissage en 2022.

De surcroît, le pôle entreprise essaie de développer l'esprit entrepreneurial des étudiants à travers la mise en place d'une aide au montage d'entreprise en parallèle des études et par l'intermédiaire d'une option « Entrepreneurat » durant les trois années de licence (trois étudiants entrepreneurs sont d'ores et déjà accompagnés<sup>56</sup>).

### *c/ Un fort accompagnement des étudiants en licence*

Même si la loi ORE<sup>57</sup> semble mal connue des équipes pédagogiques lors des entretiens, un ensemble de dispositifs existe au sein de l'ICES afin d'accompagner les étudiants vers la réussite de leurs parcours de formation. Le dispositif majeur, reconnu et apprécié des étudiants, est le suivi personnalisé tout au long de l'année universitaire par les équipes pédagogiques. Cette action, qui participe à la reconnaissance de l'ICES en tant qu'école universitaire, nécessite un investissement important en termes de temps et d'énergie de la part des équipes enseignantes. Avec la hausse des effectifs étudiants, la direction de l'ICES devra être attentive à la potentielle surcharge qui résulte, pour ces équipes, du suivi des étudiants. Le comité souhaite attirer l'attention de l'établissement sur ce sujet, pour que cet investissement ne se fasse pas au détriment du temps alloué aux activités de recherche pour les enseignants-chercheurs.

Ce suivi personnalisé prévoit également que des enseignants ou des étudiants avancés puissent mettre en œuvre bénévolement des actions ciblées de tutorat ou de soutien.

En partenariat avec le personnel de la bibliothèque de l'ICES, des séances de méthodologie du travail universitaire sont proposées aux étudiants.

Enfin, les licences scientifiques, en conventionnement avec La Rochelle Université (et encouragées par cet établissement), ont mis en œuvre le contrôle continu intégral (CCI).

<sup>53</sup> RAE, pp. 30-31 et site internet de l'ICES. Pour exemple le master Droit des affaires (nomenclature) est intitulé Droit privé des affaires à l'ICES.

<sup>54</sup> Imprécisions de la part des responsables pédagogiques concernant la connaissance des textes réglementaires (arrêté Licence, loi ORE) ; entretiens.

<sup>55</sup> RAE, p. 84.

<sup>56</sup> Entretiens.

<sup>57</sup> Loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants.

La direction de l'ICES a pris en compte l'enjeu de l'innovation pédagogique. Elle a notamment organisé un séminaire thématique avec le vice-président de l'université de Strasbourg chargé des innovations pédagogiques. Des expérimentations (classe inversée, évaluation par bloc de compétences, etc.) sont mises en œuvre par quelques membres des équipes pédagogiques. Cependant, l'innovation pédagogique reste un point faible identifié par l'ICES lui-même dans l'analyse de ses atouts et faiblesses<sup>58</sup>.

Les outils numériques, et notamment la plateforme moodle (qui consiste souvent en un simple dépôt de ressources/documents de cours), sont toujours faiblement utilisés par les équipes enseignantes. Des efforts de formation et d'accompagnement du personnel ont été effectués dans le cadre de la crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19. Afin d'essayer de dynamiser l'utilisation de ces outils, la plateforme moodle est en cours de remplacement par l'outil Google classroom. Une formation du personnel a débuté.

**Le comité recommande à l'ICES de renforcer ses efforts afin de diffuser et d'encourager les initiatives en faveur de l'innovation pédagogique dans le corps enseignant.**

### *d/ Une réorganisation qui devra faire ses preuves*

En réponse aux remarques relatives au manque de processus de gestion de la formation, émises lors de la précédente évaluation par le Hcéres, une réorganisation des structures académiques a été adoptée par le conseil de l'ICES le 24 février 2021<sup>59</sup> et mise en œuvre à la rentrée 2021 (cf. section relative au pilotage).

Les ouvertures de nouvelles formations seront discutées en conseil de faculté, puis proposées au conseil académique de l'école. De manière générale, toutes les demandes relatives à la pédagogie seront issues des conseils de faculté et transmises au conseil académique.

Quatre facultés (droit, économie et gestion ; science politique et histoire ; lettres et langues ; sciences) ont ainsi été créées et sont dirigées chacune par un doyen. La répartition des activités administratives pour les formations a été revue : un directeur (responsable de diplôme) et des responsables pédagogiques (directeurs des études) pour chaque formation.

Le fonctionnement des facultés s'organise autour d'un bureau qui se réunit une fois par mois, d'un conseil et d'une assemblée générale annuelle. Les conseils de faculté<sup>60</sup> sont constitués du doyen, des responsables de formation (équivalents des responsables de diplômes), et des responsables pédagogiques (équivalents des responsables d'année). On note néanmoins l'absence de représentants des personnels administratifs et techniques (service scolarité par exemple) et d'étudiants dans la constitution du conseil de faculté.

Simultanément à la réorganisation, l'engagement a été pris d'associer à chaque formation un conseil de perfectionnement regroupant le directeur de formation, les responsables pédagogiques, des professionnels du domaine, un référent pédagogique extérieur, ainsi qu'un représentant étudiant (délégué).

Le recrutement de nouveaux personnels a permis de renforcer les équipes pédagogiques et de mieux distribuer les rôles de chacun. Les responsabilités pédagogiques font l'objet de décharge au regard des obligations de service assumées par chaque personnel concerné<sup>61</sup>.

Selon le comité, la réorganisation engagée devrait permettre une meilleure lisibilité de l'offre de formation. Néanmoins, compte tenu du nombre important de vacataires (plus de 500), cette réorganisation ne suffira sans doute pas à elle seule à améliorer la coordination des équipes pédagogiques et les échanges en leur sein.

En termes de dialogue et d'amélioration continue, il est important de noter que les résultats des évaluations des enseignements ne sont pas diffusés aux enseignants concernés. Une certaine ambiguïté semble prévaloir entre l'évaluation des enseignements et l'évaluation des enseignants. La direction de l'ICES indique, à ce sujet, que chaque intervenant fait l'objet d'une évaluation au moins tous les trois ans, sous la responsabilité du responsable de formation (bien qu'une évaluation tous les deux ans des EC sur le plan de l'enseignement soit indiquée dans les statuts des enseignants-chercheurs). Le comité interroge le véritable impact de cette procédure d'évaluation des enseignants, puisqu'il ne semble pas clairement établi de lien entre cette évaluation individualisée et la progression salariale (cf. section relative au pilotage RH).

**Le comité recommande de formaliser la nouvelle organisation et la constitution des conseils de perfectionnement, d'afficher de manière exhaustive la composition de chacun de ces conseils et de rédiger un compte-rendu de chaque réunion (au minimum une par année). Il recommande d'apporter de la clarté dans le processus d'évaluation des enseignements et son lien avec l'évaluation des enseignants.**

**Le comité recommande de travailler sur l'organisation du processus formation, comme premier pas d'une démarche qualité globale.** Ce travail sur l'organisation de la formation tiendra compte de la vigilance à avoir

<sup>58</sup> RAE, SWOT du domaine formation, p. 69.

<sup>59</sup> RAE, p. 26.

<sup>60</sup> Entretiens.

<sup>61</sup> L'attribution de décharges horaires au regard des responsabilités pédagogiques est individualisée (notifiée dans le contrat individuel de chaque enseignant de l'ICES) et ne fait pas l'objet d'une procédure standardisée de répartition des équivalences horaires (REH) définie par les instances de l'établissement.

quant au respect du calendrier annuel, de l'impact d'une transmission tardive des maquettes des formations et de leurs modalités de contrôle des connaissances en termes de surcharge de travail au sein du service scolarité, mais aussi sur le personnel enseignant. En effet, le comité espère que le changement induit par la réorganisation académique pourra également profiter au fonctionnement du service scolarité.

### 3 / Un lien entre recherche et formation quasi inexistant et des doctorants isolés

Selon les attendus nationaux, les formations de master doivent s'appuyer fortement sur des compétences et une activité de recherche bien marquée. Du fait des faiblesses de l'ICES dans ce domaine (voir sections précédentes), les masters qu'il propose sont faiblement reliés à la recherche. Or, la finalité professionnelle de ces formations de master en alternance ne saurait justifier la fragilité de ce lien.

On notera néanmoins quelques efforts naissants en licence avec la mise en œuvre de modules d'initiation à la recherche et en master avec la journée « Jeunes chercheurs »<sup>62</sup>.

L'ICES annonce l'accueil de doctorants en son sein. Deux thèses étaient en cours en 2020 et 2021<sup>63</sup>. L'ICES n'étant associé à aucune école doctorale, les doctorants sont inscrits dans une université publique et associés à un centre de recherche de l'école doctorale de rattachement, avec un directeur de thèse membre de ce centre de recherche et éventuellement un co-encadrant parmi les membres du CRICES.

Les statuts des enseignants-chercheurs de l'ICES prévoient le recours à des doctorants pour l'enseignement, en tant qu'« assistant-chercheur ». Le lien entre l'ICES et les doctorants se résume alors à un lien entre employeur et employé pour des missions d'enseignement qui assurent un revenu à l'étudiant. Aucune mise à disposition de locaux ou de matériels, aucune participation aux frais induits par les activités de recherche (participation à des colloques) n'est prise en charge par l'ICES ou le CRICES dans le cadre strict des activités de recherche développées autour des sujets de thèse.

**Le comité recommande à l'ICES d'accorder une attention particulière à la situation de ses doctorants, en prenant en compte leur statut et l'aménagement de conditions de financement propices à la conduite d'une activité de recherche fructueuse et à sa valorisation, par la participation entre autres, à des manifestations scientifiques (cf. le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat<sup>64</sup>).**

### 4 / Une documentation de qualité, mais un espace de consultation saturé

La bibliothèque de l'ICES occupe une surface d'environ 2 000 m<sup>2</sup> (dont une partie consacrée aux accès numériques). Elle offre un accès à près de 120 000 ouvrages et dispose d'un portail numérique<sup>65</sup> d'accès aux nombreuses ressources en ligne (l'ICES est membre du consortium Couperin). De plus, ce service documentaire dispose d'un fonds patrimonial important<sup>66</sup>.

Le fonctionnement et la qualité de service offerts par la bibliothèque de l'ICES correspondent aux standards universitaires (nombre de places assises, accès aux ressources documentaires). On notera que l'accès à la bibliothèque est également permis au grand public et que les plages horaires d'ouverture aux étudiants sont étendues (de 8 h à 20 h ou 21 h 30 suivant les jours).

Cependant, le fonctionnement du service est pénalisé par le manque de surface disponible et notamment d'espaces consacrés aux travaux de groupe.

L'ICES a planifié dans son projet stratégique « ICES Horizon 2025 » la construction de nouveaux bâtiments, dont une partie sera allouée à une nouvelle bibliothèque organisée sous la forme d'un *learning center*.

**Le comité recommande une mise en œuvre rapide de l'agrandissement des locaux de la bibliothèque de l'ICES, afin de mieux répondre aux besoins des étudiants.**

---

<sup>62</sup> RAE, p. 64.

<sup>63</sup> RAE, p. 64.

<sup>64</sup> Arrêté du 25 mai 2016.

<sup>65</sup> [ices.fr/les-services-a-distance-de-la-bibliotheque/](https://ices.fr/les-services-a-distance-de-la-bibliotheque/)

<sup>66</sup> RAE, p. 81.

# La réussite des étudiants

## 1 / Une campagne de communication efficace et une insertion professionnelle toujours optimale

L'ICES dispose d'une stratégie de communication dynamique à l'endroit des étudiants, reposant sur sa présence et sa visibilité dans de nombreux salons de l'orientation, d'une part dans tout l'Ouest, et d'autre part, dans plusieurs grandes villes de France. Les représentants de l'ICES dépêchés lors de ces salons sont des membres de l'administration, de l'équipe enseignante, mais aussi des étudiants de l'établissement.

L'ICES propose aussi des journées « portes ouvertes »<sup>67</sup>, durant lesquelles les candidats peuvent visiter les lieux et rencontrer les directeurs des différentes filières, afin de déterminer leur orientation à partir de critères variés, qui leur permettent d'effectuer un choix raisonné. La fréquentation de ces journées est en progression et un format à distance est aussi proposé depuis 2021.

Plus particulièrement, l'ICES a établi une coopération avec cinq lycées vendéens<sup>68</sup>, qui réalisent des sessions d'orientation de leurs élèves en son sein. Les élèves peuvent aussi participer à des cours ouverts (dispositif d'immersion)<sup>69</sup> afin de se familiariser avec les méthodes et les contenus de l'enseignement dispensé dans cette école universitaire.

De plus, l'ICES est également reconnu dans le milieu catholique et nombre d'étudiants rencontrés ont pris connaissance de l'existence de l'école grâce au bouche-à-oreille dans leur réseau pastoral.

L'établissement possède également de nombreux médias numériques sur lesquels la promotion de l'école est assurée tant par l'administration que par les étudiants.

L'offre de licence est accessible par la plateforme Parcoursup. L'augmentation des effectifs étudiants ces dernières années (cf. section formation) témoigne généralement du succès de la politique de recrutement conduite, même si, comme le souligne l'ICES dans son RAE<sup>70</sup>, des freins restent à lever en matière de recrutement des étudiants, en particulier concernant les masters (absence de référencement des formations de master sur le site gouvernemental<sup>71</sup>) mais aussi de manière plus restreinte en licence (manque de visibilité de certaines formations de licence sur Parcoursup<sup>72</sup>).

L'accueil des étudiants fait l'objet d'une attention particulière et des dispositifs sont mis en place pour assurer un suivi individuel et lutter contre le décrochage, extrêmement rare à l'ICES. Ce suivi est assuré par l'administration, mais aussi par les étudiants eux-mêmes, qui se coordonnent afin de remédier aux lacunes des étudiants en difficulté. Cet accompagnement prend la forme d'ateliers du soir organisés entre étudiants ou par certaines associations. Aucun étudiant de l'ICES n'est mis à l'écart, ce qui représente un fort atout pour créer une forte cohésion interne entre les publics accueillis.

Cependant, l'orientation en second et troisième cycle n'est pour le moment pas assez développée. En effet, de nombreux étudiants ne sont pas orientés vers les masters de l'ICES susceptibles de prolonger leur formation de façon cohérente. De plus, la communication de l'ICES pour attirer des étudiants extérieurs vers ses formations de master est presque inexistante. Ne s'appuyant pas sur les forums d'orientation destinés aux étudiants diplômés de premier cycle, son offre de formation en master ne figure pas sur les sites de candidature à destination de ce public.

Le développement des stages obligatoires en premier cycle constitue une réelle chance pour la stratégie d'insertion professionnelle des étudiants de l'établissement<sup>73</sup>. De plus, la mise en œuvre de formations ouvertes à l'alternance de manière soutenue constitue également un excellent levier d'insertion professionnelle.

La professionnalisation des formations repose également sur une préparation des étudiants aux notions de l'entrepreneuriat. Celle-ci prend plusieurs formes, telles que la mise en place d'une option spécifique et le rapprochement avec des acteurs du domaine (PEPITE-France<sup>74</sup>, Entrepreneuriales<sup>75</sup>).

<sup>67</sup> Selon les informations du RAE (p.85.), 45 % des étudiants inscrits en L1 en 2019 avaient fréquenté ces journées, et cette fréquentation a progressé de 34 % entre 2017 et 2020.

<sup>68</sup> RAE, p. 85.

<sup>69</sup> RAE, p. 85. 60 % des étudiants de L1 en 2019 avait suivi au préalable un enseignement au sein de l'ICES en année de première ou terminale (dispositif dit des cours ouverts ou en immersion).

<sup>70</sup> RAE, p. 71.

<sup>71</sup> Les masters fonctionnant avec des jurys rectoraux ne sont pas référencés sur le site [trouvermonmaster.gouv.fr](http://trouvermonmaster.gouv.fr).

<sup>72</sup> RAE, p. 71. L'établissement indique que le parcours intégré de licence de physique avec l'ECAM Rennes n'est pas visible sur la plateforme en raison de son « originalité ».

<sup>73</sup> Rapport Hcéres — Offre de formation de l'Institut catholique d'études supérieures — ICES, publié le 27/05/2021

<sup>74</sup> PÉPITE France est l'instance du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation chargée de développer le SNEE (statut national d'étudiant-entrepreneur).

<sup>75</sup> Concours national d'entrepreneuriat étudiant donnant accès à des tuteurs et coachs professionnels du milieu entrepreneurial ainsi qu'à des bourses pour les projets les plus prometteurs.

La mise en place de l'option «Engagement Citoyen» est également un moyen de professionnaliser les formations de l'ICES en valorisant l'engagement associatif. Cette pratique de plus en plus répandue aujourd'hui dans les universités permet aux étudiants de développer les «soft skills» (compétences non techniques) les plus recherchés par les recruteurs.

Les étudiants entrepreneurs — en nombre restreint — sont accompagnés par des structures extérieures sous l'égide du pôle «entreprises» qui a permis en peu de temps à l'ICES de prendre place dans des réseaux de chefs d'entreprise généralistes et de professions réglementées.

Globalement, les étudiants diplômés de l'ICES s'insèrent plutôt aisément dans le monde professionnel. Cette réussite s'explique, d'une part, par la qualité des formations dispensées, et d'autre part par le réseau des anciens étudiants, ayant souhaité se moderniser en créant une association des *Alumni* au sein de l'ICES. Celle-ci est animée par d'anciens étudiants tout juste diplômés et qui proposent une permanence dans l'établissement, afin de mettre en relation les anciens et les nouveaux étudiants, particulièrement pendant les périodes de rentrée universitaire. Le comité d'experts a pu disposer des données relatives aux étudiants de master : 60 % de diplômés en recherche d'emploi ont trouvé un emploi 3 mois après la fin de leurs études, 86 % 6 mois après – à 74 % dans leur domaine d'études ou partiellement dans celui-ci — ; et 33 % des anciens étudiants de master ont fait le choix de poursuivre leurs études après leur diplôme (enquête 2020). Concernant les diplômés de licence, l'établissement indique que la majorité des étudiants de licence réalise une poursuite d'études « dans d'autres environnements »<sup>76</sup> ; ils sont 87 % dans ce cas selon l'enquête de 2020, et 64 % d'entre eux ont poursuivi leurs études à l'université ; seuls 5 % des étudiants ont fait le choix de la vie active après leur licence, à 64 % dans leur domaine de formation ou partiellement dans celui-ci. L'établissement a recours à une enquête annuelle d'insertion professionnelle organisée par un prestataire depuis 2018, la hausse des effectifs ne lui permettant plus de la réaliser lui-même<sup>77</sup>. Il travaille sur les données utiles à recueillir de manière à favoriser l'amélioration et les réorientations de l'offre de formation.

**Eu égard aux constats faits lors de la visite, le comité recommande à l'établissement d'accompagner davantage ses étudiants à l'orientation vers le deuxième et le troisième cycle, notamment au sein de l'ICES.**

## 2 / Une vie étudiante organisée autour de l'accompagnement et du bien-être des étudiants

Le bien-être étudiant est un atout majeur de l'ICES. Entre la qualité des locaux, du matériel, des activités extrascolaires, des liens sociaux et la proximité entre la direction et les étudiants, l'ICES offre un cadre de vie rassurant pour tout bachelier découvrant l'enseignement supérieur.

Dès la L1, l'ICES propose déjà aux étudiants le souhaitant, une expérience spécifique dans deux foyers (un de 42 personnes et un de 6 personnes) gérés par une communauté religieuse, afin de nouer de solides liens entre nouveaux arrivants autour d'une thématique pastorale alliant bienveillance et entraide. La demande étant de plus en plus élevée, un troisième foyer d'une cinquantaine de places est d'ores et déjà en voie de construction. Des règles strictes sont à respecter dans les foyers, telles que la non-mixité des étages ou l'interdiction de consommer de l'alcool, les étudiants étant eux-mêmes bien entourés par une famille résidant sur place et soucieuse de la qualité de leur environnement. Les logements, bien qu'individuels, sont soumis au respect de règles de bonne conduite, et dont la violation peut mener au renvoi.

Au cœur des locaux de l'ICES, la vie étudiante est gérée par plusieurs acteurs : l'administration (responsable de la vie étudiante et point d'écoute), l'aumônerie, les associations étudiantes ou collectives, ainsi que les étudiants eux-mêmes. Ces parties prenantes travaillent de concert afin d'offrir aux étudiants un panel d'activités variées.

L'administration prend en charge la coordination des projets étudiants, le suivi de chaque association ou collectif (assemblées générales, passations, documents administratifs et financiers, etc.). Sur un volet plus individuel, le suivi psychologique des étudiants est assuré par un psychologue, des professeurs et le responsable du « point d'écoute ».

L'aumônerie propose des activités d'obédience chrétienne ; elle est à l'origine d'une association étudiante orientée exclusivement vers l'organisation d'événements, tels que des messes, des moments conviviaux ou des conférences sur la théologie.

Les associations étudiantes, quant à elles, sont au cœur de la vie étudiante de l'ICES. Avec un total de plus de 30 associations, c'est quasiment la moitié des étudiants de l'établissement qui fait partie de l'une d'entre elles. Ayant le choix entre associations de filière, de sport, d'art, d'événementiel, de culture ou de solidarité, chacun peut trouver un engagement qui lui sera propre. Les étudiants, acteurs de cette vie étudiante, peuvent également organiser des projets d'animation en lien avec l'administration, et notamment de nombreuses conférences, tout au long de l'année.

<sup>76</sup> RAE, p. 80.

<sup>77</sup> RAE, p. 80.

Le dynamisme de la vie étudiante prend appui sur l'investissement des différents acteurs de l'ICES, ce qui fait de cet établissement un lieu attractif, même si la commune de La Roche-sur-Yon ne semble pas attirer particulièrement les étudiants.

### 3 / Une participation étudiante aux instances à faire évoluer

La participation des étudiants aux instances de gouvernance est l'un des points faibles de l'ICES dans la mesure où ils sont peu représentés dans les instances décisionnaires. La seule exception concerne le conseil de l'institut (cf. section pilotage), où siège un seul étudiant, le président du Bureau des élèves (BDE).

Les délégués de promotion sont entendus lors des conseils de département, où se réunissent représentants étudiants et responsables de filière. Les échanges sont axés sur les évaluations des enseignements où sont analysées finement les possibilités de les améliorer. Toutefois, certaines difficultés évoquées, dépendantes d'une organisation centrale, n'y trouvent pas de solutions concrètes, c'est le cas de la transmission tardive des emplois du temps, fortement décriée par les étudiants.

Le conseil de la vie étudiante (CVE) a lui aussi été créé afin d'organiser la vie étudiante et d'améliorer la participation des étudiants aux instances de l'établissement. Dans ce conseil, les représentants des différentes filières, ainsi que les responsables d'associations, sont invités à se réunir deux à trois fois par an, afin d'émettre des propositions d'ordre logistique, pédagogique ou budgétaire auprès des différentes instances de gouvernance de l'établissement ; il se réunit en particulier avant chaque tenue du conseil de l'institut. À la différence du modèle universitaire, les voix des étudiants sont, lors de ces conseils, seulement consultatives, ce qui ne permet pas aux étudiants de se doter par eux-mêmes de solutions pour résoudre les problématiques rencontrées.

Le comité de vie de l'établissement créé en 2019 permet également d'améliorer la vie au cœur de l'ICES en permettant des échanges entre la gouvernance, les principales directions et les représentants des étudiants. Les membres, dont des étudiants, sont invités à se prononcer sur leurs attentes et leurs contraintes, mais n'ont pas le pouvoir final sur les solutions évoquées pour l'amélioration de la vie au sein de l'établissement.

**Le comité recommande donc de mettre en place une représentation étudiante plus importante dans les instances, et d'accompagner les étudiants dans leur prise de fonction (formation, événements thématiques, etc.).**

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / Un amalgame entre activités de recherche, valorisation de la recherche et diffusion de la culture scientifique

Les colloques et les événements, organisés au sein de l'ICES, sont présentés par l'établissement comme des formes de valorisation de la recherche, et constituent tout à la fois la principale activité de l'ICES en matière de recherche. Parmi les colloques organisés, il est difficile de distinguer ce qui relève pleinement d'activités scientifiques de ce qui relève de la communication scientifique et technique destinée au grand public. Ainsi, pour l'année 2018-2019, les colloques et les journées d'étude organisées par le CRICES et accueillant des chercheurs étrangers<sup>78</sup> sont également référencés dans le programme des événements de l'ICES destinés au grand public<sup>79</sup>.

Les différents acteurs de l'écosystème les jugent de très bonne qualité, mais ne font pas le lien avec les activités de recherche réalisées au sein de l'ICES et ne connaissent pas le CRICES. La diffusion des actes de ces manifestations est à ce jour réduite à une publication par les Presses Universitaires de l'ICES (ou un autre éditeur) et à une distribution discrète. Le recours à des éditeurs extérieurs et leur choix ne semblent pas faire l'objet de règles précises. Les Presses Universitaires de l'ICES sont gérées par un enseignant-chercheur sur son temps de recherche, mais celles-ci ont peu d'impact sur la valorisation des activités de recherche.

Dans le cadre du référencement des publications, le CRICES annonce la mise en œuvre de deux chantiers : création d'une base de données publiée sur le site internet du CRICES afin de faire apparaître l'exhaustivité des publications effectuées au sein de l'ICES depuis sa création ; et saisie dans les archives ouvertes HAL des publications des chercheurs du CRICES. Compte tenu de ce qui est fait dans les centres de recherches nationaux labellisés, l'utilisation de HAL est à privilégier — un renvoi vers celui-ci qui peut être organisé sur le futur site du CRICES afin de ne pas créer un double travail alors que l'ICES souffre déjà d'un manque de ressources humaines disponibles. L'utilisation du HAL est prévue dans les contrats individuels de recherche des enseignants-chercheurs mis en place par l'ICES.

Le référencement des publications met au jour un autre élément : l'affiliation des membres du CRICES. En effet, la majorité d'entre eux sont également membres d'autres centres ou institutions de recherche, qui sont en général labellisés et ne font apparaître que trop rarement leur association au CRICES. La mise en œuvre de conventionnements avec ces centres ou institutions de recherche permettrait d'apporter une solution à ce problème en officialisant la double association et d'assurer un certain rayonnement au CRICES. Notons néanmoins qu'au travers de la signature de son contrat de recherche, tout enseignant-chercheur de l'ICES s'engage aussi à référencer le CRICES dans ses publications.

Le choix de dématérialiser la diffusion de l'activité peut constituer un atout si un plan de communication et les outils de diffusion (logiciel CRM) *ad hoc* sont mis en place. Par ailleurs, il semble que le temps de référencement et de digitalisation des productions de recherche sur le site internet du CRICES (non encore opérationnel), dont doit se charger un groupe de travail, ne fasse pas l'objet d'une gestion de projet définie avec des jalons et des livrables qui permettraient de conduire à la mise en ligne prévue, soit 2021-2022<sup>80</sup>.

**Le comité recommande à l'ICES de procéder à la valorisation de sa recherche, au-delà de ses activités de diffusion de la culture scientifique.**

## 2 / Un acteur qui se veut incontournable pour la diffusion et l'enrichissement du patrimoine immatériel sur le territoire vendéen

Comme indiqué précédemment, l'établissement met en œuvre une politique en matière de diffusion des connaissances au travers des colloques thématiques organisés par le CRICES. Ces colloques d'une durée variant d'une demi-journée à deux jours couvrent différents thèmes en lien avec les thématiques travaillées par les enseignants-chercheurs<sup>81</sup>. Ces colloques accueillent aussi des enseignants-chercheurs d'autres entités de recherche, mais également des membres de la société civile. Les actes associés — s'ils sont édités — sont répertoriés au sein de la bibliothèque. Pendant la période de pandémie de COVID-19, cette activité a été mise en sommeil.

<sup>78</sup> Annexe 27, RAE.

<sup>79</sup> Annexe 35, RAE.

<sup>80</sup> RAE, p. 96.

<sup>81</sup> Annexe 35 du RAE et site internet de l'ICES : <https://ices.fr/categorie-evenement/crices>.

L'établissement est doté de plusieurs fonds documentaires, la plupart liés à la dimension épiscopale. De plus, une salle de la bibliothèque universitaire est réservée aux collections patrimoniales, qui comptent environ 7 000 livres, dont plus de 1 000 imprimés datant des XVI<sup>e</sup>, XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles.

L'ICES œuvre de façon très active en faveur de la culture régionale : recherche des étudiants en master sur l'histoire locale<sup>82</sup>, colloques...

La dénomination affichée d'« Institut Catholique de Vendée » traduit bien cet ancrage territorial, de même que la chaire Napoléon créée en 2014 avec la Fondation Napoléon, en partenariat avec la Ville de La Roche-sur-Yon, le Conseil Départemental de la Vendée, et le Centre vendéen de recherches historiques (CVRH). Le premier objectif de la Chaire Napoléon est de faire de La Roche-sur-Yon un pôle pour la connaissance des histoires consulaires et impériales<sup>83</sup>.

Néanmoins, malgré les multiples actions effectuées, l'absence d'outils de pilotage et de suivi au travers d'indicateurs clairement identifiés ne permet pas d'établir un état des lieux des activités de valorisation et de culture scientifique, particulièrement dans le présent registre.

**Le comité recommande donc la mise en place d'indicateurs et d'outils de pilotage pour qualifier l'activité de l'ICES en matière de diffusion de la culture scientifique et de contribution au patrimoine immatériel vendéen et être en mesure de se doter d'objectifs en la matière.**

---

<sup>82</sup> RAE, p. 99.

<sup>83</sup> Site internet de l'ICES : <https://ices.fr/formation/la-chaire-napoleon> (consulté le 21/10/2021).

# Les politiques européenne et internationale

## 1 / Une ouverture internationale à améliorer

Les relations européennes et internationales sont un des axes importants de la stratégie de développement de l'ICES et les efforts pour développer ce secteur ont été sensibles au cours des dernières années malgré une conjoncture internationale défavorable depuis 2020. Le développement à l'international est ainsi une priorité du projet stratégique (de 2015) « ICES Horizon 2025 », mais est aussi un des cinq axes stratégiques du contrat quinquennal 2017-2021.

Les recommandations du précédent rapport du Hcéres étaient de structurer la politique en matière de relations internationales au-delà de la mobilité étudiante et enseignante en prêtant attention à la qualité académique des partenaires.

Le service des relations internationales (RI) compte trois personnes pour 2,8 ETP et son directeur est arrivé en 2017. Ce service gère les partenariats et les mobilités, y compris la recherche de nouveaux partenaires, même si ceux-ci relèvent parfois des contacts personnels des enseignants. Le suivi des étudiants dans leurs démarches administratives (visa, inscriptions, etc.) - parfois complexes - représente un temps important de l'activité du service. Ses membres maîtrisent l'anglais, et le reste du personnel de l'ICES bénéficie de formations en anglais, ce qui facilite l'accueil des étudiants étrangers et les échanges administratifs. Le directeur du service siège au conseil de direction et un point annuel est fait sur la réalisation des objectifs du service. Celui-ci ne possède pas de système d'information propre, l'essentiel de l'activité est suivi par tableur. À l'exception de l'activité relevant du programme Erasmus +, les indicateurs sont donc difficilement renseignés.

Les relations internationales sont caractérisées par de nombreux échanges, essentiellement des mobilités sortantes des étudiants de l'ICES. Les mobilités du personnel administratif et enseignant sont très peu développées et sont citées à titre anecdotique dans le RAE<sup>84</sup>.

La mobilité sortante étudiante est ainsi une activité forte du service des relations internationales et le nombre de partenaires dépasse 100, dont 24 nouveaux depuis 2017 et parmi ceux-ci, 20 concernent des partenaires européens. Le nombre déjà important de partenariats constitués s'accroît chaque année. L'établissement compte des partenaires universitaires de qualité, telles que l'Université de Las Palmas de Gran Canaria en Espagne ou encore l'Université RANÉPA<sup>85</sup> en Russie. Ces partenariats sont actifs dans leur très grande majorité. Les effets du « Brexit » ne se font pas encore sentir fortement, car Erasmus + a prolongé les partenariats jusqu'en 2022 ; l'ICES cherche en revanche à conclure des accords bilatéraux avec ses partenaires britanniques et à étendre ses partenariats anglophones.

Les mobilités sortantes sont parfois obligatoires à hauteur d'un semestre du cursus dans un nombre de formations en augmentation depuis 2017 (licences Science politique, LLCER Anglais, LLCER Espagnol, double licence Anglais/Science politique, double licence Espagnol/Science politique, master de relations internationales), avec pour certaines une mobilité qui doit se faire en Europe. L'accroissement important du recrutement dans la filière de science politique pousse à développer de nouveaux partenariats. La mobilité sortante à l'initiative de l'étudiant est aussi possible, mais concerne un nombre plus réduit d'étudiants. Outre les bourses Erasmus, le Conseil régional des Pays de la Loire offre aussi un financement des mobilités sortantes, gérées par le service des RI. La réalisation de mobilités vers des pays non anglophones devrait être mieux prise en compte dans l'évaluation au retour, qui repose pour tous sur un test d'anglais (TOEFL®<sup>86</sup>).

**Le comité recommande à l'ICES de mieux valoriser les mobilités sortantes ayant permis aux étudiants d'approfondir d'autres langues que l'anglais.**

En revanche, le nombre d'étudiants accueillis en mobilité entrante reste beaucoup plus faible (40 en 2019-2020 et 17 en 2020-2021), bien que l'ICES se soit donné pour objectif de la développer. Certes, ces années ont été perturbées par la pandémie de COVID-19, mais la faiblesse de l'attractivité de l'établissement ressort avant tout du peu de modules proposés en anglais, qui permettent rarement de cumuler 30 ECTS<sup>87</sup> (même si le Français langue étrangère — FLE proposé compte pour neuf ECTS). Le catalogue s'enrichit depuis peu, mais l'effet n'est pas encore mesurable. Le dispositif d'accueil consiste en une *Welcome week* à la fin du mois d'août avec diverses activités d'intégration culturelle et de soutien administratif.

<sup>84</sup> Par exemple, un personnel administratif a pu participer en Espagne à une formation d'une semaine sur la gestion des étudiants internationaux et le directeur du département d'Histoire a réalisé une intervention dans le cursus de l'Université d'État de Moscou.

<sup>85</sup> En français, l'Académie russe de l'économie nationale et du service public auprès du Président de la Fédération de Russie (ARENPS).

<sup>86</sup> Test d'anglais langue étrangère — de l'anglais *Test of English as a Foreign Language*.

<sup>87</sup> Système européen de transfert et d'accumulation de crédits — de l'anglais *European Credit Transfer and Accumulation System*.

Le site internet en anglais n'est pas opérationnel, alors qu'il était annoncé et l'établissement identifie aussi la faible part des enseignants étrangers dans son corps professoral comme un frein pour l'accueil croissant d'étudiants internationaux<sup>88</sup>.

L'ICES propose actuellement trois doubles diplômes internationaux (Hongrie, Québec et Russie). Le dernier, avec l'Université Ranepa à Moscou, date du printemps 2021, et quatre autres sont encore en discussion.

L'accueil d'étudiants internationaux en inscription directe en formations diplômantes à l'ICES est en retour extrêmement faible (de l'ordre de quelques unités) et le travail mené sur l'attractivité internationale reste inabouti. L'ICES est membre de Campus France. Son offre de formation est présente sur le catalogue Campus France depuis 2019, sans que cette présence semble avoir eu un effet positif sur les flux entrants, et surtout sans que l'impact en soit analysé. Une politique volontariste devrait être mise en œuvre par l'ICES sachant que le coût de l'inscription dans l'établissement ne saurait être totalement un frein à ce développement, compte tenu de la mise en œuvre récente des frais d'inscription différenciés pour les étudiants extracommunautaires dans les universités publiques qui rend la concurrence de celles-ci moins prégnante.

**Le comité invite l'ICES à analyser les raisons de la stagnation du flux entrant d'étudiants étrangers en dépit de la présence de son offre de formation sur le catalogue Campus France. Il recommande à l'ICES de mettre en œuvre une politique volontariste en faveur de l'accueil d'étudiants étrangers, en poursuivant son autoévaluation en matière d'attractivité internationale et en prévoyant des actions concrètes.**

En matière de partenariats internationaux, l'ICES se donne pour objectif d'« accroître » leur nombre, mais entend étendre ces partenariats internationaux au-delà de la mobilité étudiante, au bénéfice des mobilités du personnel et de la recherche<sup>89</sup>. Ainsi, des efforts notables de structuration de la politique internationale dépassant le cadre de la mobilité sortante ont été entrepris, avec en particulier le réseau ICUSTA et récemment la FIUC (Fédération Internationale des Universités Catholiques). L'absence de travail sur les réseaux de la francophonie universitaire n'est pas expliquée en revanche.

Un certain nombre de partenariats reposent sur les mobilités académiques au niveau de la licence et ne comprennent pas de volet sur la recherche. Des partenariats plus récents prévoient une part de valorisation de l'activité de recherche avec l'organisation de séminaires, mais aucun partenariat international spécifique à la recherche n'existe à l'ICES.

L'ICES a ainsi une forte activité internationale, mais axée principalement sur la mobilité sortante. Des efforts de structuration d'une politique plus ambitieuse sont entrepris, notamment depuis l'évaluation de 2017, mais la pandémie de COVID-19 a freiné fortement la mise en œuvre de cette politique. La faiblesse des activités de recherche à l'international est notable, mais la problématique est la même au niveau de l'établissement.

---

<sup>88</sup> RAE, SWOT de l'international, p. 100.

<sup>89</sup> RAE, p. 101.

## Conclusion

L'ICES est bien inséré dans le tissu économique et social vendéen. En termes de positionnement, cette école universitaire reconnue par les instances académiques et institutionnelles du territoire vendéen comme un partenaire important a su développer un pôle « Entreprises » qui s'est affirmé avec force dans l'écosystème territorial en accroissant les formations en alternance.

L'établissement a entrepris une refonte d'ampleur concernant la restructuration des fonctions support et soutien de 2014 à 2018, puis le renouvellement de l'organisation académique.

Accordant une attention particulière au suivi de ses étudiants et à l'accompagnement de leur réussite à travers l'investissement exemplaire des personnels enseignants et administratifs, l'établissement leur offre un cadre d'étude et de vie étudiante confortable et propice aux apprentissages. Toutefois, la représentation des étudiants dans ses instances de gouvernance s'avère ténue. Une vigilance particulière est également à accorder à l'intégration d'étudiants dans les masters. Si l'ICES a renforcé la structuration de la mobilité sortante de ses étudiants avec de nombreux partenariats, le nombre de mobilités entrantes s'avère très faible.

Le statut et la qualité de la recherche demeurent une faiblesse de l'ICES, qui manque d'une véritable culture dans ce domaine, alors même que des recrutements d'enseignants-chercheurs ont été récemment effectués. L'insuffisance des conditions d'accueil et d'accompagnement des doctorants, souvent isolés au sein d'une structure de recherche peu ouverte sur l'extérieur, en est un corollaire.

Sur le registre logistique, l'absence de politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne permet pas toujours de réponse circonstanciée aux besoins à moyen ou à court terme, ce que met en évidence la transmission tardive d'emplois du temps et de modalités de contrôle des connaissances, qui pèse parfois sur le fonctionnement, en affectant également personnels administratifs, enseignants et étudiants. De même, le trop faible nombre d'enseignants permanents par rapport aux nombreux vacataires peut avoir des effets délétères sur le fonctionnement.

Il conviendrait aussi d'optimiser le pilotage des processus de scolarité comme cela a déjà été entrepris dans les domaines finance et RH. Enfin, le comité suggère de définir les ressources nécessaires pour répondre au plan d'action « ICES Horizon 2025 ».

### 1 / Les points forts

- Une prise en compte satisfaisante des recommandations précédentes du Hcéres sur l'accompagnement au changement ;
- Un très bon suivi des étudiants et un très bon accompagnement à la réussite ;
- Un cadre d'étude et de vie étudiante favorisant le bien-être ;
- Une forte implication du personnel administratif et enseignant ;
- La reconnaissance de l'ICES comme un partenaire par les collectivités territoriales de Vendée ;
- Un pôle « Entreprises » qui a su s'affirmer dans l'écosystème territorial et a permis le développement des formations en alternance ;
- Une structuration renforcée de la mobilité étudiante sortante à l'international.

### 2 / Les points faibles

- Un manque de prise en compte des attendus standards de la recherche académique, notamment en termes de production scientifique ;
- Une absence de lien entre recherche et formation ;
- Des difficultés de conventionnement avec les autres établissements universitaires pour la formation ;
- Un manque de représentation étudiante dans les instances de gouvernance ;
- Une absence de parité dans le comité de direction ;
- Une absence de politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en réponse aux besoins à moyen terme.

### 3 / Les recommandations

- Légitimer les avis des différents conseils/comités dans les processus de décisions en renforçant la collégialité et la parité en leur sein, et en y clarifiant les rôles ;
- Poursuivre les efforts de transformation en matière de pilotage de l'établissement et optimiser le pilotage du processus de gestion de la scolarité en priorité ;
- Mettre en place une politique de recherche et un pilotage de celle-ci avec des axes structurants et différenciants, une production scientifique référencée, des partenariats, des réponses à des appels à projets, etc. ;
- Accueillir et accompagner les doctorants au sein de l'ICES, y compris dans leurs activités de recherche ;
- Mettre en place une politique GPEC pour l'ensemble du personnel permanent (enseignants et non enseignants) en appui à la stratégie de développement de l'établissement ;
- Définir les ressources nécessaires pour répondre au plan d'action « ICES Horizon 2025 » ;
- Travailler l'enjeu de la poursuite d'études au sein de l'ICES et promouvoir auprès des étudiants de l'ICES les masters internes.

## Liste des sigles

### A

AEFLib Association européenne des facultés libres

### B

BDE Bureau des élèves

### C

CCA Comptabilité, contrôle, audit  
 CCI Contrôle continu intégral  
 CDD Contrat à durée déterminée  
 CDDOD Contrat de travail à durée déterminée à objet défini  
 CDDU Contrat de travail à durée déterminée d'usage  
 CDII Contrat de travail intermittent  
 CFA Centre de formation des apprentis  
 CI Conseil d'institut  
 Cnam Conservatoire national des arts et métiers  
 CNU Conseil national des universités  
 CPGE Classes préparatoires aux grandes écoles  
 CRICES Centre de recherche de l'ICES  
 CSE Conseil social et économique  
 CVE Conseil de la vie étudiante  
 CVRH Centre vendéen de recherches historiques

### D

DCG Diplôme de Comptabilité Gestion  
 DU Diplôme universitaire

### E

EC Enseignant-chercheur  
 Ecam École catholique des arts et métiers  
 Eespig Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général  
 ETP Équivalent temps plein

### F

FLE Français langue étrangère  
 FIUC Fédération Internationale des Universités Catholiques  
 Fnogec Fédération nationale des organismes de gestion de l'enseignement catholique

### G

GEA Gestion des entreprises et des administrations  
 GED Gestion électronique des documents  
 GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

### H

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

### I

ICUSTA Conseil international des universités de Saint-Thomas d'Aquin — de l'anglais *International Council of Universities of Saint Thomas Aquinas*  
 INPI Institut national de la propriété intellectuelle  
 IPC Institut de philosophie comparée  
 IUT Institut universitaire de technologie

### L

L1 Première année de Licence

LP Licence professionnelle

## M

Mooc Cours en ligne ouvert et massif — de l'anglais *Massive Online Open Course*

## O

OGICES Organisme de Gestion de l'Institut Catholique d'Études supérieures

## R

RAE Rapport d'autoévaluation

RH Ressources humaines

RI Relations internationales

## S

SNEE Statut national d'étudiant entrepreneur

SWOT (EN) Strengths, weaknesses, opportunities, threats (ou forces, faiblesses, opportunités, menaces en français)

## T

TOEFL Test d'anglais langue étrangère — de l'anglais *Test of English as a Foreign Language*

## U

UFR Unité de formation et de recherche

UNFL Union des nouvelles facultés libres

## Observations de l'établissement

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'ICES a eu lieu du 16 au 17 septembre 2021. Le comité d'évaluation<sup>90</sup> était présidé par **Mme Brigitte MARIN**, directrice de l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) de l'académie de Créteil, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne.

La publication de ce rapport survient quelques semaines après la disparition de Madame Brigitte MARIN. Elle aura pu contribuer à la rédaction d'une version avancée de ce texte, dont la validation finale a été assurée de façon collégiale par les experts du comité d'évaluation.

Ont participé à l'évaluation :

- **M. Hugo CHOKOMERT**, étudiant en master Management et administrations des entreprises à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Rouen, élu au conseil d'administration ;
- **Mme Corinne FARACE**, déléguée générale du pôle de compétitivité Techtera ;
- **M. Nicolas MAINETTI**, directeur de l'Établissement spécialisé de la francophonie pour l'administration et le management (Bulgarie) ;
- **M. Jean-Christophe PONSART**, professeur et responsable de la licence sciences pour l'ingénieur à l'Université de Lorraine, ancien membre élu titulaire du Conseil national des universités (CNU) 61e section ;
- **Mme Geneviève ROBERT**, ingénieure de recherche et responsable administrative de l'Institut Pprime du CNRS.

**Mme Nicole Rascle**, conseillère scientifique, **Mme Sarah Vallée** et **Mme Ramatoulaye Kassé**, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

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

---

<sup>90</sup> On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

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

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