

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE (TOULOUSE INP)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 11/01/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry COULHON, Président
du Hcéres

Au nom du comité d'experts² :

Patrick MILLOT, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP	4
3 / Caractérisation de l'établissement Toulouse INP	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	7
1 / Un positionnement clair entre politique de site et réseau	7
2 / Une stratégie fédérative équilibrée	7
La gouvernance et le pilotage	8
1 / Une organisation complexe, mais adaptée	8
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	9
a/ Une gouvernance efficace au regard des nombreux comités mis en place	9
b/ Une démarche qualité amplifiée, mais à soutenir dans une politique globale.....	9
c/ Une communication structurée qui renforce le sentiment d'appartenance	10
3 / Un pilotage cohérent qui reste à finaliser	10
a/ Une vision pluriannuelle à renforcer	10
b/ Un dialogue de gestion de qualité à consolider	10
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	11
a/ Une gestion RH structurée, à faire évoluer vers une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)	11
b/ Une gestion financière maîtrisée, une organisation à structurer.....	11
c/ Système d'information, une organisation récente, à finaliser au service du pilotage	12
d/ Immobilier, une gestion structurée, mais présentant des risques en matière de soutien humain	13
La recherche et la formation.....	13
1 / Une politique fédérative de soutien à la recherche	13
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	14
a/ Une offre de formation cohérente	14
b/ Une mutualisation de l'offre de formation efficiente, mais à pérenniser	15
3 / Un lien affirmé entre recherche et formation.....	16
4 / Un service commun de documentation en mutation	17
La réussite des étudiants.....	18
1 / Les parcours des étudiants : une marque attractive sur un site favorable à l'insertion	18
2 / Une vie étudiante riche et soutenue	18
3 / Des élus étudiants impliqués dans la gouvernance	19
La valorisation et la culture scientifique	20
1 / Valorisation, une dynamique renforcée bien inscrite dans la politique de site.....	20
2 / Une communauté impliquée dans la diffusion scientifique	21
Les relations européennes et internationales	22
1 / Une politique internationale bien structurée pour les formations, à enrichir pour la recherche	22
Conclusion.....	25

1 / Les points forts	25
2 / Les points faibles	25
3 / Les recommandations	25
Glossaire.....	26
Observations du président de Toulouse INP.....	30
Organisation de l'évaluation	34

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1er janvier 2016. L'Occitanie se positionne au 3ème rang national et au 15^e rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques¹. Avec 3,7 % du PIB consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1ère région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée². La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier) qui sont deux grands pôles universitaires. Deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la communauté d'universités et établissements « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (Comue UFTMiP) (créée par décret du 10 juin 2015) et la Comue « Languedoc-Roussillon Universités » (créée par le décret du 30 décembre 2014 et dissoute au 31 décembre 2019, après décision des établissements membres et remplacée par une convention de rapprochement d'établissements³, entrée en vigueur au 1er janvier 2020).

L'académie de Toulouse comprend huit départements. Comptabilisant 139 410 étudiants à la rentrée 2017⁴, elle accueille 5 % des effectifs nationaux et représente le 4^e site français, hors Île-de-France. Elle est également celle dont les effectifs bénéficient de l'évolution la plus importante sur la période 2010-2014 (+ 11,6 % ; France métropolitaine : + 6,4 %). Le poids national des docteurs du site académique est l'un des plus élevés de France métropolitaine (800 docteurs, 6 % des docteurs nationaux).

Toulouse concentre une forte proportion de cadres (28,2 % contre 17,8 % en moyenne nationale)⁵, avec un fort taux de diplômés de l'enseignement supérieur (45,2 % contre 29,1 % en moyenne nationale)⁶. Forte de son pôle d'excellence aéronautique et aérospatial, la métropole rassemble 59 % des emplois de cette filière au sein des régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine⁷.

2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP

Le site bénéficie d'une longue histoire jalonnée de projets collectifs qui ont permis de construire une culture de coopération dans une logique de projet. La Comue UFTMiP, au statut d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), a été créée par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015. En décembre 2019, elle était composée de sept membres : l'université Toulouse 1 Capitole (UT1), l'université Toulouse 2 Jean Jaurès (UT2), l'université Toulouse 3 Paul Sabatier (UT3), l'Institut national polytechnique de Toulouse (Toulouse INP), l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaéro) et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Elle compte également neuf associés renforcés : l'École nationale de l'aviation civile (Énac), École nationale d'ingénieurs de Tarbes Toulouse INP-Enit, l'École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (Ensfea), l'École nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'École nationale supérieure des Mines d'Albi (IMT Mines Albi), l'Institut national universitaire Champollion, l'Institut d'études politiques de Toulouse (Sciences Po Toulouse), l'École nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Toulouse et l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onéra). Enfin, quatre établissements sont associés simples : le Centre de ressources

1 Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

2 L'effort de R&D y est majoritairement le fait des entreprises, du secteur aérospatial mais aussi de la chimie-pharmacie. De ce fait, la part des dépenses de R&D privées est beaucoup plus élevée en Midi-Pyrénées (71 %) qu'en Languedoc- Roussillon (31 %). Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

3 Ce rapprochement d'établissements rassemble les quatre universités du site (Université de Montpellier, Université Montpellier 3, Université de Nîmes et Universités de Perpignan) et l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier, sans chef de file désigné.

4 L'académie en chiffres Toulouse 2018 – 2019, juin 2019.

5 Source : Insee, 2016 (https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=UU2010-31701#tableau-EMP_G3).

6 Source : Insee, 2016.

7 Sources : Insee, enquête filière aéronautique et spatiale 2017.

d'expertises et de performance sportives (CREPS), l'Institut catholique des arts et métiers (Icam) Toulouse, l'Institut supérieur des arts de Toulouse (IsdaT) et *Toulouse business school* (TBS).

Les établissements membres de la Comue accueillent, pour l'année universitaire 2017-2018, 91 264 étudiants en inscription principale, dont 3 827 (4,2 %) en 3^e cycle. Les établissements membres (hors Isae-Supaéro) comprennent environ 3 500 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires et un peu moins de 3 000 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss). La richesse et la diversité scientifiques se traduisent par la forte présence sur le site de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Institut national de la recherche agronomique (Inra), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et Institut de recherche pour le développement (IRD), Centre national d'études spatiales (Cnes), Météo-France et Onéra). Le budget initial de la Comue prévoit 12,8 M€ de dépenses⁸.

La Comue ne délivre pas le doctorat, mais celui-ci est délivré par les établissements habilités sous un label unique « Université fédérale de Toulouse ».

L'histoire récente du site de Toulouse a été marquée par l'obtention, puis par la perte du label initiative d'excellence (Idex). Le projet Idex initial présenté par le site toulousain, regroupant les universités (avec un projet de fusion des trois universités), Toulouse INP, l'Insa Toulouse et l'Isae-Supaéro, a été lauréat en janvier 2012. Suite aux changements de gouvernance des établissements et à l'absence de validation formelle par les conseils du projet déposé, le projet de fusion des universités a été remis en cause. Un projet fédéral a été proposé comme alternative avec la signature d'un « document delta », le commissaire général à l'investissement et le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation validant ce projet fédéral, déployé avec la création de l'UFTMiP en 2015. Lors de l'évaluation mi-parcours en avril 2016, le projet Idex a été stoppé au motif que les objectifs initialement fixés n'avaient pas été atteints en raison d'une dynamique d'intégration insuffisante. Un nouveau projet intégratif porté par l'UT2, l'UT3, Toulouse INP et l'Insa a été proposé pour la reconquête de l'Idex. Ce projet « UNITI 2018 » n'a cependant pas convaincu le jury international des Idex/I-Site en mars 2018.

Toutefois, en termes de programmes d'investissement d'avenir, le site est porteur de sept laboratoires d'excellence (Labex), deux initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), 11 équipements d'excellence (Equipex), un institut interdisciplinaire en intelligence artificielle (3iA) Aniti et huit écoles universitaires de recherche (EUR).

3 / Caractérisation de l'établissement Toulouse INP

L'Institut national polytechnique de Toulouse (Toulouse INP) créé le 1^{er} janvier 1970, est un EPSCP sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Il fédère:

- les trois écoles d'ingénieurs internes, l'École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications (INP-Enseeiht), l'École nationale supérieure d'agronomie de Toulouse (Ensat), et l'École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques (Ensiacet) ;
- les trois écoles associées qui ont la personnalité juridique propre et leurs propres spécificités. Deux sont sur le site de Toulouse, l'École nationale de la météorologie (INP-ENM) et l'École des ingénieurs de Purpan Agronomie, privée (INP-EI Purpan). L'École Nationale des ingénieurs de Tarbes (INP-Enit) est éloignée géographiquement d'environ 150 km.

En plus de ces six écoles, Toulouse INP inclut également la classe préparatoire partagée (La Prépa des INP).

L'école nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), initialement membre associé de Toulouse INP s'en est retirée en 2016, principalement parce qu'elle était la seule à ne pas délivrer un diplôme d'ingénieur et pour intégrer un réseau d'écoles vétérinaires totalement conforme à sa vocation.

⁸ RAE, p. 22.

Les trois écoles internes sont les composantes historiques de l'établissement. Les trois écoles associées, dont le rapprochement par conventionnement s'est opéré de 2002 à 2010, ont gardé une autonomie opérationnelle (financière et ressources humaines (RH)). Bien qu'ayant un rôle consultatif au sein des instances décisionnelles de Toulouse INP, elles bénéficient des dispositifs de recrutement étudiant et de communication du Groupe INP et de certains dispositifs de financement de Toulouse INP (soutien à la mobilité internationale, appel à projets *Toulouse Tech Interlab*). Le mode de rattachement (internalisation ou association) et les bénéficiaires associés conviennent aux différents acteurs, même lorsque leurs ministères de tutelle diffèrent (Toulouse INP-Purpan, Toulouse INP-ENM) ou lorsque l'école est fortement implantée sur un autre territoire (Toulouse INP-Enit). La cohésion repose donc sur un dialogue fort et une confiance établie entre les instances dirigeantes de Toulouse INP et les directions d'écoles, notamment celles qui sont associées.

Toulouse INP est membre du Groupe INP, association loi 1901, regroupant les instituts nationaux polytechniques (Bordeaux, Grenoble, Lorraine). Il est également membre de la Comue UFTMiP.

Les disciplines enseignées par l'établissement sont, d'une part, les sciences physiques et ingénieries pour l'énergie, le climat, le numérique et la matière, et d'autre part, les sciences du vivant et ingénieries pour l'agronomie, l'environnement et la santé animale.

Le budget global de Toulouse INP pour l'année 2018 représentait 115 M€ dont 67 M€ de personnel et 18 M€ d'investissement. Le fonds de roulement en 2018 était de 18,5 M€.

Pour 2018, l'établissement comptait 288 EC et chercheurs titulaires, et 163 contractuels. Le nombre de personnels Biatss titulaires était de 298. Les personnels Biatss contractuels étaient au nombre de 228, ce qui représentait un effectif total de 977 agents⁹.

Depuis 2011, Toulouse INP est un établissement aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

4 / Contexte de l'évaluation

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de Toulouse INP suit les chapitres du référentiel avec une personnalisation des titres permettant d'affirmer ou de démontrer l'état ou le positionnement sur les différents thèmes. Le RAE intègre une prise de distance critique sur de nombreux points, ce qui dénote une authentique réflexion et une réelle capacité d'autoévaluation. Cela se vérifie d'autant plus que chaque chapitre se termine par une analyse *Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats* (SWOT) qui met en exergue cette autoévaluation. En revanche, il aurait gagné à être plus autonome afin de limiter l'accès aux nombreuses annexes qui l'accompagnent.

La précédente évaluation de l'établissement par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2015. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de la précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- La position et le rôle des écoles internes et associées, ainsi que celle des laboratoires, dans les instances décisionnelles de l'établissement ;
- Le pilotage des finances et des ressources humaines de la structure fédérative : outils, vision pluriannuelle, recrutements, etc. ;
- Le bénéfice de la structure fédérative pour la formation et la vie étudiante : projets pluridisciplinaires, pédagogie innovante, lien formation-recherche, valorisation de l'engagement étudiant, etc.

⁹ Bilan social de Toulouse INP - 2018.

Le positionnement institutionnel et la stratégie

1 / Un positionnement clair entre politique de site et réseau

Toulouse INP ambitionne de fournir à ses étudiants des formations de qualité, un grand choix de parcours adaptés aux besoins des entreprises et une insertion professionnelle rapide. Il complète son identité par le slogan : «Toulouse INP, des campus où il fait bon vivre». Il promeut des valeurs communes liées au développement durable et à la responsabilité sociétale (DD&RS). Il se positionne clairement en tant que fédération, pour rendre ses écoles visibles, attractives et ouvertes au monde. Il agit en synergie avec celles-ci en allouant des moyens qui encouragent les nouvelles formes pédagogiques, une ouverture sociétale pour diversifier ses publics et prendre en compte le handicap, la mobilité internationale de ses élèves, la mobilité entrante d'enseignants extérieurs.

Il promeut une politique de soutien à la recherche de ses EC impliqués dans les unités mixtes de recherche (UMR) dont il est cotutelle ou qu'il soutient. Centrée sur deux secteurs disciplinaires (sciences physiques et sciences du vivant), la recherche de Toulouse INP se distingue par ses dimensions partenariales, appliquées ou fondamentales et en lien avec les grands enjeux sociétaux. Toulouse INP soutient une politique de recherche partenariale avec les entreprises, au travers de son service d'activités industrielles et commerciales (Saic) propre et de la société d'accélération et de transfert technologique (Satt) mutualisée avec les autres établissements du site toulousain, et accompagne la création de *start-ups* et de *spin-offs* par les personnels et les étudiants.

En 2015, Toulouse INP est devenu membre fondateur de la Comue UFTMiP. Toutes les écoles de l'établissement font partie du *Collegium Toulouse Tech*, une assemblée qui réunit régulièrement 13 écoles d'ingénieurs de la région toulousaine pour échanger sur l'offre de formation et les pratiques pédagogiques. Toulouse INP se positionne délibérément comme un acteur clé du site toulousain, il prévoit de dépasser l'échec de l'Idex et de poursuivre les collaborations que celui-ci avait construites dans le cadre de la Comue (perspective de transfert de la diplomation des docteurs et co-accréditation des diplômes de masters, politique numérique de la coordination territoriale et de la Région Occitanie, etc.)

Au niveau national, il est membre fondateur du Groupe INP, de la commission permanente de la conférence des grandes écoles (CGE), de la conférence des présidents d'université (CPU) (représentant à l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT), Couperin, etc.) et de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (Cdefi).

En conséquence, Toulouse INP réussit à se positionner clairement entre une politique de site avec ses écoles et les nombreux réseaux auxquels il participe activement tant localement qu'au niveau national.

2 / Une stratégie fédérative équilibrée

La diversité des thématiques, voire des tutelles ou encore l'éloignement géographique, ne prédisposaient pas naturellement les écoles de Toulouse INP à se regrouper. La cohésion est le résultat d'un long travail de conventions et de bonnes pratiques, d'abord avec les écoles internes, puis avec les écoles associées. La stratégie de développement des cinq dernières années est dans la continuité du passé et se caractérise, de la part de la gouvernance, par un portage fort et volontariste de la dynamique pédagogique, de l'expression de la diversité sous toutes ses formes, de la vie étudiante, et de la visibilité de la recherche. Ce portage est habilement accompagné d'un dialogue permanent et franc entre le niveau fédéral et celui des écoles qui se traduit par plusieurs instances qui seront décrites dans le paragraphe dédié à la gouvernance et au pilotage de l'établissement.

La stratégie s'est concrétisée au niveau structurel par une révision des principes d'association et de collaboration avec les écoles associées et la signature de nouvelles conventions le 7 décembre 2015, impliquant la formation, le soutien à la recherche, la communication et la participation à la Comue. En formation, Toulouse INP est porteur des co-accréditations de master pour les six écoles (leurs étudiants s'inscrivent tous à Toulouse INP). Une formation transverse (mastère spécialisé Éco-ingénierie) a été développée et des mutualisations ont été créées en ce qui concerne la vie étudiante. En recherche, toutes les écoles

participent à la définition de la politique de recherche et leurs équipes bénéficient du programme de soutien aux actions scientifiques de Toulouse INP. En matière de communication et de rayonnement, toutes les écoles sont membres du Burcom INP¹⁰ et utilisent le logo et la charte graphique Toulouse INP. Au niveau fédéral, Toulouse INP représente l'ensemble des écoles au conseil des membres et dans les bureaux de la Comue ; la stratégie commune est élaborée et suivie chaque semaine en comité directeur (Codir).

Le comité apprécie la stratégie claire mise en place par la direction, de portage de ses formations, de dynamisation de la vie étudiante et de soutien à la recherche, bien équilibrée comme le montre la suite de ce rapport et menée dans un dialogue permanent et franc entre niveau fédéral et écoles.

La gouvernance et le pilotage

1 / Une organisation complexe, mais adaptée

L'organisation actuelle résulte de la création de Toulouse INP. Elle se veut fédératrice¹¹ et répond aussi bien à l'éclatement géographique de l'établissement qu'au poids fort de ses écoles internes. La gouvernance mise en place assure la cohérence de l'ensemble, mais seule l'agence comptable est aujourd'hui centralisée. Les fonctions supports sont pour la plupart organisées sur un schéma classique service central / services rattachés à la direction de la composante. Cette organisation apporte une réponse de proximité évidente, mais nécessite une comitologie aussi importante qu'efficace.

La fonction de soutien à la recherche est assurée par la direction de la recherche et des études doctorales¹² (Dred) en charge essentiellement de la formation doctorale, des appels à projets en soutien à l'interdisciplinarité et du budget recherche. Un Saic¹³ complète le dispositif avec des compétences distinctes et identifiées : projets (Agence nationale de la recherche (ANR), région, Europe, etc.), gestion et colloques. En formation, la direction formation innovation pédagogique et vie étudiante (DFIVE) pilote l'offre de formation et anime le réseau des scolarités. La dynamique pédagogique (Dyp), mission de soutien à l'innovation pédagogique créée au sein de Toulouse INP ainsi que le service interuniversitaire de pédagogie (SiUP – Université de Toulouse) assurent un appui aux équipes pédagogiques avec un objectif d'amélioration de la qualité des formations. **Cette organisation aussi bien en soutien à la recherche qu'à la formation paraît pertinente et répond pleinement aux orientations portées par la présidence.**

Dans une démarche d'amélioration continue, la direction générale des services, dont le positionnement au sein de Toulouse INP a été réaffirmé dans les statuts, s'attache à engager des évolutions organisationnelles et cherche à clarifier les rôles et responsabilités¹⁴. Des efforts de mutualisation se concrétisent, notamment par la création d'une direction des systèmes d'information et du numérique¹⁵ (Dsin). Pour autant, Toulouse INP n'envisage pas, pour l'instant, de conduire d'autres chantiers, alors même que les entretiens révèlent la nécessité de les engager pour assurer une continuité de service nécessaire *a minima* au bon fonctionnement de l'établissement, mais également à l'accompagnement de son projet stratégique.

En conclusion, l'organisation interne de Toulouse INP répond à la volonté politique d'une organisation fédérale. Elle se structure et se modernise progressivement. **Cependant, le comité recommande à l'établissement de poursuivre ses efforts d'organisation des fonctions supports, à l'image de la Dsin, afin d'en regrouper les ressources et de leur donner une plus grande visibilité.**

¹⁰ RAE, p.9.

¹¹ RAE, p.11 et 19.

¹² RAE, p. 31 et A95 – Bilan Dred.

¹³ A126 – Bilan Saic.

¹⁴ A79 – Chartes des laboratoires.

¹⁵ RAE, p.12.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique

a/ Une gouvernance efficace au regard des nombreux comités mis en place

La présidence de Toulouse INP affiche sa forte volonté de privilégier la dimension fédérale pour décliner sa stratégie. Cela se traduit par la mise en place de nombreuses instances ou groupes de travail dans tous les secteurs d'activités de Toulouse INP. Les nouveaux statuts¹⁶ comme le règlement intérieur prennent en compte ces choix de modalités de gouvernance.

Ainsi, le président réunit le bureau toutes les semaines et s'assure de la mise en place du plan d'actions¹⁷, déclinaison de la stratégie de Toulouse INP. Annuellement, les résultats et avancées sont présentés au congrès des trois conseils, réunissant le conseil d'administration (CA), le conseil académique (Cac) et le conseil des directeurs de composantes. En parallèle du CA, deux instances - le comité directorial (Codir)¹⁸ et le comité directorial élargi (Codire) - se réunissent plus de 20 fois par an sur des domaines clairement identifiés : stratégie, politique de site, Groupe INP pour le Codir et allocations des moyens, campagne d'emplois, projets patrimoniaux pour le Codire.

Aujourd'hui, la recherche du consensus facilite l'adhésion de la communauté dans la prise de décision. L'orientation prise est assumée par le président et son équipe et démontre son efficacité. Ce processus apporte sans contestation une meilleure compréhension des enjeux et un éclairage utile sur les décisions à prendre pour les élus et plus largement pour l'ensemble de la communauté.

Le comité recommande à l'établissement de veiller à ce que cette comitologie respecte le rôle décisionnaire des instances statutaires et ne soit pas source de ralentissement dans la prise de décisions induisant ainsi un raccourcissement du temps de traitement administratif.

b/ Une démarche qualité amplifiée, mais à soutenir dans une politique globale

Le précédent rapport du Hcéres préconisait un « engagement prioritaire de tous ses responsables politiques »¹⁹. Le RAE et les entretiens confirment l'attachement des acteurs aux démarches entreprises tant sur la qualité que sur l'amélioration continue.

Pilotées par le service qualité, de nombreuses certifications ont été obtenues par l'établissement: ISO 9001 :2015 pour ses trois écoles internes, ISO 14001 : 2015 pour Toulouse INP-Ensai, la certification des services de formation continue à l'université (FCU), le label Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R), le label Bienvenue en France. De plus, à travers son engagement dans le développement durable, Toulouse INP s'inscrit également depuis 2017 dans une démarche de labellisation DD&RS.

Le projet Interfaces²⁰ démontre l'engagement de l'établissement dans son management de l'amélioration continue. Il implique largement l'ensemble des services depuis 2015 avec des objectifs communs : fluidifier et sécuriser les processus, éviter les redondances et optimiser une organisation fédérale. Il en résulte un plan d'actions et de réelles avancées dans de nombreux domaines par la mise à jour de processus, des projets de dématérialisation etc...

Le comité souligne les réelles avancées dans le domaine de la qualité et de l'amélioration continue, mais préconise la formalisation d'une politique qualité globale garantissant notamment une cohérence d'ensemble des labels de l'établissement et engageant les services centraux dans une certification ISO.

¹⁶ A06 (Annexe 06) - Statuts de Toulouse INP.

¹⁷ A82 - Plan d'actions.

¹⁸ Statuts Toulouse INP : Le Comité directorial, présidé par le Président de Toulouse INP, est constitué des directeurs des six écoles, du directeur de la Prépa des INP, du directeur de l'IPST-Cnam ou leurs représentants. Sont invités permanents le premier vice-président du Conseil d'administration, le vice-président Recherche et Valorisation, le vice-président Formation et Vie universitaire, les vice-présidents chargés de missions transversales, le directeur général des services.

¹⁹ Rapport Hcéres Vague A 2014-2015 p.9.

²⁰ RAE, p.12.

c/ Une communication structurée qui renforce le sentiment d'appartenance

La volonté de la gouvernance de rendre les écoles visibles, attractives et ouvertes sur le monde, s'est traduite par un rapprochement des services communication et relations internationales.

Une commission communication permet de définir et de coordonner les actions au niveau de l'établissement (site internet, charte graphique, etc.).

Le comité souligne les efforts entrepris par l'établissement en communication interne et externe et l'encourage à poursuivre cette dynamique tout en s'inscrivant dans le contexte local toulousain et national avec le Groupe INP.

3 / Un pilotage cohérent qui reste à finaliser

Il est important de souligner que ce paragraphe concerne en priorité les écoles internes

a/ Une vision pluriannuelle à renforcer

L'établissement ne dispose pas de schémas directeurs spécifiques. Un projet de schéma directeur du numérique en lien avec celui de l'UFTMiP n'a pas été mené à son terme et reste à finaliser. Pour autant, Toulouse INP possède des outils lui permettant de conforter sa vision pluriannuelle²¹.

Le comité recommande à l'établissement de formaliser des schémas directeurs dans le domaine du numérique et de l'immobilier et de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences une priorité du prochain contrat.

Par ailleurs, l'établissement s'est engagé dans une démarche d'optimisation de son système d'information (SI) dans l'objectif d'en faire un véritable outil d'aide à la décision. Ainsi, Toulouse INP a fait le choix fort de déployer Sinaps qui permettra à terme une parfaite qualité de la donnée. Consciente des enjeux de pilotage d'un établissement, en complémentarité de Sinaps, la présidence a également acté l'intégration d'un SI décisionnel.

Comme il est, aujourd'hui, devenu indispensable pour une direction de disposer d'outils pour contrôler, décider en toute connaissance de cause, le comité invite Toulouse INP à poursuivre sa démarche d'urbanisation²² de son système d'information au service du pilotage de son projet politique et plus particulièrement dans le domaine de la recherche

b/ Un dialogue de gestion de qualité à consolider

Toulouse INP dispose de sa propre méthode d'évaluation des coûts complets de formation. Pour autant, l'établissement s'est inscrit dans la démarche « connaissance des coûts » impulsée par la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (Dgesip), mais cette analyse n'a pu être menée à son terme. **Le comité recommande à l'établissement de finaliser cette étude utile pour la connaissance des coûts par activités, éclairante sur le modèle d'allocation des moyens et précieuse pour son apport à la décision stratégique.**

La construction budgétaire est faite annuellement. Basée sur l'analyse prospective de la masse salariale et des dépenses d'investissements, elle combine le processus d'élaboration du budget et celui de la campagne d'emplois. Des dialogues bilatéraux permettent à la gouvernance d'échanger avec les directions des écoles internes et certaines directions de services, autour des projets envisagés et des moyens nécessaires à leur mise en œuvre. **Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la dynamique de dialogue instaurée et l'invite à étudier la mise en place de contrat d'objectifs et de moyens avec les composantes afin d'améliorer la vision pluriannuelle de l'établissement.**

²¹ A84-A85 PPI Immobiliers et numériques.

²² Démarche d'Urbanisation: qui consiste à structurer un SI au regard des priorités des services, de l'organisation, etc.

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

a/ Une gestion RH structurée, à faire évoluer vers une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

Les labels HRS4R et DD&RS (en cours d'obtention) ainsi que le projet de convention Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) témoignent de l'engagement de la gouvernance à inscrire l'établissement dans une démarche responsable des RH.

L'effectif total de Toulouse INP en 2018 est de 977 agents (effectifs physiques), dont 46 % d'enseignants et EC (288 titulaires et 163 contractuels), et de 54 % de personnels Biatss (298 titulaires et 228 contractuels)²³.

Après analyse des différents ratios RH²⁴ et comparaison avec des établissements de même typologie, Toulouse INP possède, selon le comité, une structure d'emplois plutôt favorable.

La direction des ressources humaines (DRH, 15 ETP) assure des relations régulières avec les correspondants RH dans les écoles afin de garantir la bonne circulation des informations et l'appropriation des procédures. Pour s'inscrire dans la démarche qualité impulsée au niveau de l'établissement, la DRH a déployé le contrôle interne sur le processus de la paie²⁵. Les personnels Biatss comme les enseignants et EC bénéficient de formations adaptées et, globalement, l'établissement dispose d'un dispositif de formation solide pour ses personnels.

En matière de système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), de nouveaux outils (Sinaps, dématérialisation des dossiers des vacataires, fiches de service) ont été déployés pour compléter Siham. **Pour améliorer le pilotage de la fonction RH tout en garantissant la qualité des données RH, le comité encourage l'établissement à continuer à consolider son SIRH.**

Annuellement, une campagne d'emploi se déroule en parallèle du dialogue budgétaire. L'organisation fédérale limite, par la forte identité des composantes, la capacité de l'établissement à définir une vision globale et pluriannuelle de la gestion des RH. De plus, elle rend difficiles, les redéploiements de postes entre les composantes et des composantes vers les services centraux. **Le comité invite l'établissement à mener une réflexion pour développer une véritable gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) basée sur l'adéquation projets- besoins- moyens- compétences pour les services centraux et les composantes.**

Le dialogue social est bien instauré au sein de Toulouse INP. Les instances se réunissent régulièrement, les débats y sont constructifs et l'ambiance sereine. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et la cellule de veille des situations de travail cohabitent et restent complémentaires pour résoudre d'éventuelles situations dégradées.

Enfin, une association des personnels compte 450 adhérents environ et emploie un agent à 50 % pour en assurer la gestion. Elle bénéficie d'une aide financière de l'établissement et propose des activités culturelles et sportives ainsi que des réductions diverses.

b/ Une gestion financière maîtrisée, une organisation à structurer

Annuellement, sur la base d'analyses prospectives, un débat d'orientation budgétaire se déroule courant juin en conseil d'administration. Les choix politiques y sont discutés et se traduisent par des priorités annuelles. Une lettre de cadrage fixe alors les orientations budgétaires de l'établissement et débouche sur une phase de construction du budget de l'établissement.

²³ Bilan social de Toulouse INP - 2018.

²⁴ Fiche Persé 2019 RH Toulouse INP.

²⁵ A89 - Contrôle interne de la paie.

Pour l'année 2018²⁶, le budget exécuté s'établit à 109 M€ soit une augmentation de 4,9 % par rapport à 2017. Le résultat de fonctionnement est en baisse depuis trois ans et atteint son niveau le plus faible en 2018 (99 k€). Les recettes de fonctionnement encaissées s'élèvent à 92 M€, dont la dotation pour charge de service public représente 64,2 %. La masse salariale de Toulouse INP a connu une augmentation de 5,3 % entre 2014 et 2018²⁷ et atteint 65,6 M€ en 2018. Cette augmentation s'explique notamment par les mesures nationales de modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations (PPCR), mais également par un glissement vieillissement technicité (GVT) important²⁸. Des projections de masse salariale sont réalisées régulièrement et le GVT fait l'objet d'une attention particulière. Ce dernier présentera un pic important en 2022 que l'établissement a, d'ores et déjà, bien identifié et s'attache à anticiper.

La situation financière de Toulouse INP est saine, mais présente quelques points de vigilance. Les principaux ratios financiers²⁹ témoignent d'une gestion rigoureuse. Néanmoins, deux structures à comptabilité distincte (SACD) présentent des situations qui doivent alerter la gouvernance : l'IPST Cnam et le Saic. Le déficit cumulé de l'institut de la promotion supérieure du travail-Centre régional du conservatoire national des arts et métiers (IPST Cnam) sur les trois dernières années avoisine 1,8 M€. Le Saic présente, quant à lui, un déficit de 820 k€ en 2018. L'établissement a clairement identifié les raisons principales de ces difficultés : baisse d'activité, réforme de la formation professionnelle, désengagement des collectivités, décalage encaissement/ décaissement. **Cependant, la construction du budget doit faire l'objet d'une attention particulière afin de déboucher sur une estimation précise des besoins financiers, limitant ainsi le nombre de budgets rectificatifs et améliorant la nécessaire visibilité sur la fin de l'exercice budgétaire notamment de ces deux SACD.**

La fonction financière de Toulouse INP est organisée autour d'un service pilotage et finances, d'un service des marchés et de l'agence comptable³⁰. A cela, s'ajoutent des services financiers en composantes, voire en laboratoires en fonction de leur taille. Cette organisation, très éclatée, présente certes des avantages pour les écoles dans leur gestion autonome, mais comporte des risques majeurs pour l'établissement. Elle nuit à la professionnalisation des agents, empêche les mutualisations garantissant la continuité de service (un seul agent en charge de la masse salariale par exemple) et reste consommatrice d'équivalent temps plein (ETP).

En conclusion, Toulouse INP a réussi le passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), mais la création d'une direction financière apparaît comme une priorité pour le comité. Elle pourrait s'appuyer sur un réseau de proximité constitué de centres de service partagé (Centre de service partagé (CSP) missions par exemple) et de référents dans les composantes. Elle pourrait intégrer le service des marchés. Cette organisation doit pouvoir rester compatible avec l'organisation interne de Toulouse INP en garantissant notamment l'autonomie relative des composantes tout en facilitant le pilotage global de l'établissement. **De plus, le comité préconise d'étendre le contrôle interne budgétaire et comptable à l'ensemble des processus financiers.**

c/ Système d'information, une organisation récente, à finaliser au service du pilotage

La stratégie du numérique de Toulouse INP s'est totalement inscrite dans la dynamique territoriale. Ainsi, l'établissement se positionne comme le porteur de projets numériques ou d'infrastructures stratégiques pour le site tout en s'engageant également dans la modernisation et l'élargissement de la couverture de son SI.

En janvier 2019, Toulouse INP choisit, après une phase de construction collective, d'orienter son organisation avec la création de la Dsin³¹. Le fonctionnement par site est remplacé par une organisation hiérarchique comprenant 37 agents. Les liens avec les composantes sont assurés par un dispositif de pilotage innovant : un comité d'orientation stratégique informatique (Cosi) s'assure du pilotage du portefeuille des projets de l'établissement. Des comités de proximité, animés par un EC référent, se réunissent une à deux fois par an pour

²⁶ A69 - Rapport de l'agent comptable 2018.

²⁷ A11 - Rapport de l'ordonnateur 2018.

²⁸ Information recueillie lors des entretiens

²⁹ Tableau de bord financier, Mesri. data.esr.gouv.fr/FR/E810/P844/tableau_de_bord_financier_-_universite (consulté le 23 juin 2020)

³⁰ Organigramme général.

³¹ A81 - Organigramme Dsin.

établir un état des lieux des services proposés et faire des propositions d'amélioration au Cosi. Enfin, un groupe technique opérationnel se réunit toutes les deux semaines afin de s'assurer du bon déroulement de la démarche de changement engagée. L'organisation récente mise en place reste à finaliser. Cette comitologie semble nécessaire pour créer l'adhésion au projet. **Le comité ne peut qu'encourager cette modification structurelle qui facilitera une vision pluriannuelle partagée et garantira un meilleur pilotage global de l'établissement. La place du Cosi doit être réaffirmée et cette instance au regard de sa constitution doit pouvoir décider des orientations stratégiques et de leurs financements.**

Le SI connaît des améliorations régulières et structurantes. Sinaps, outil de gestion de données de référence, est en cours de déploiement et Toulouse INP a, dernièrement, fait le choix d'acquérir un SI décisionnel. Les infrastructures (*Data Center*, réseau), dont bénéficie l'établissement, sont pour la plupart mutualisées avec d'autres acteurs locaux et correspondent à ses besoins.

La vision d'un système d'information urbanisé existe, mais le comité recommande qu'elle s'inscrive dans un schéma directeur du numérique propre à l'établissement lui permettant ainsi de construire sa vision pluriannuelle en lien avec les acteurs de l'ESR du site toulousain.

d/ Immobilier, une gestion structurée, mais présentant des risques en matière de soutien humain

La stratégie immobilière de Toulouse INP s'articule autour de quatre axes principaux : une programmation pluriannuelle, la volonté de limiter les dépenses énergétiques, la sûreté des bâtiments et enfin leur valorisation. Afin d'en partager les objectifs et pour en garantir une mise en œuvre pragmatique, un groupe patrimoine, piloté par un chargé de mission, se réunit régulièrement.

Le patrimoine de Toulouse INP couvre aujourd'hui 94 784 m² Shon pour 35 bâtiments sur six sites géographiques. 99,5 % des bâtiments sont classés A-B et le taux d'occupation moyen avoisine les 83 %.

L'établissement s'est doté d'un SI patrimoine. Cependant, la complétude des données dans le SI n'est pas totale. Une mutualisation de moyens humains assurant la gestion de cet outil pourrait s'envisager à court terme avec d'autres établissements du site.

L'organisation de la fonction patrimoine et logistique repose sur un service du patrimoine immobilier (SPI) doté de trois ETP.

L'établissement possède un patrimoine de qualité, résultat d'une véritable stratégie portée par la gouvernance, mais également d'une implication importante des agents. **Cependant, cette organisation présente des risques en matière de soutien humain que le comité doit souligner. Le comité recommande le renforcement du SPI, voire un rapprochement du SPI et des Stii afin de garantir un pilotage continu de cette fonction stratégique pour l'établissement.**

La recherche et la formation

1 / Une politique fédérative de soutien à la recherche

Toulouse INP a mis en place une politique volontariste de soutien à la recherche. La quasi-totalité des 288 EC titulaires des écoles internes de l'INP (et plusieurs EC de Toulouse INP-Purpan) réalisent leur recherche au sein d'une des 11 UMR dont Toulouse INP est co-tutelle (six avec le CNRS et cinq avec l'Inra) et qu'il cohéberge, ou dans une des deux unités propres de recherche (UPR) CNRS, le laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes (Laas) ou le laboratoire de chimie de coordination (LCC). Toulouse INP a signé des conventions quinquennales avec le CNRS et l'Inra. De ce fait, la politique de recherche elle-même est décidée, comme il se doit, dans les laboratoires.

Le soutien à la recherche se décline à deux niveaux, au niveau de l'établissement et au niveau de la Comue.

Au niveau de l'établissement, Toulouse INP consacre un budget à ses structures de recherche, de l'ordre de 1,7 M€ par an. La Dred assure essentiellement la gestion de ce soutien à la recherche. Elle est en charge de la formation doctorale, « depuis l'inscription en thèse jusqu'à la soutenance, ainsi que de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) », de la logistique de l'attribution des primes d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) et de la mobilité internationale des EC. De même, la Dred est en charge de l'aide à l'organisation de manifestations scientifiques, de la dotation financière des laboratoires, de l'évaluation d'un prix de thèse récompensant les 15 meilleures thèses de l'année, et plus généralement des appels à projets en soutien à l'interdisciplinarité et du budget recherche. **Comme il l'a été mentionné précédemment, ce service très sollicité souffre du manque d'un système d'information recherche unique qui lui éviterait des multiples saisies³².**

Les conventions de recherche des écoles internes, ANR, Région, Ademe, Europe, etc. ainsi que les colloques sont gérés par un Saic, réorganisé récemment, avec un montant total des contrats signés par année de l'ordre de 20 M€³³. La région Occitanie contribue via le contrat pluriannuel Etat-Région 2015-2020 qui a permis de doter des équipements scientifiques de pointe mutualisés au sein de structures partagées.

Toulouse INP fait partie des tutelles des quatre Instituts Carnot³⁴ au travers des thématiques de ses écoles, et de l'Institut de recherche technologique (IRT) St Exupéry Aéronautique.

Ce soutien à la recherche conduit à des résultats très visibles. Toulouse INP gère 107 projets ANR, et participe à 33 groupements de recherche (GDR), deux groupements d'intérêt scientifique (GIS) et 33 projets européens dont huit comme coordinateur³⁵. Il est co-tutelle de six structures de recherches partagées et de trois Labex. Il est classé au 2^e rang français des écoles et dans les 10 premières universités selon l'enquête du réseau C.U.R.I.E.³⁶ pour sa recherche partenariale.

Au niveau de la Comue, il participe à la politique de recherche du site dans le département recherches doctorales et valorisation (DRDV), soit : la politique concertée de dotation en contrats doctoraux, voire à la création de contrats selon les fonds disponibles et à la répartition entre les neuf écoles doctorales en fonction de leur potentiel d'encadrement et de leur activité. Ceci porte ses fruits puisque Toulouse INP est le deuxième établissement du site toulousain pour le nombre de doctorats délivrés (145 à 160 par année entre 2015 et 2018 avec une moyenne de 150).

Au niveau international, Toulouse INP participe à 10 laboratoires internationaux associés (LIA) et 10 GDR internationaux et Européens et une unité mixte internationale (UMI).

Le comité reconnaît la politique de soutien à la recherche comme un point fort de l'établissement, qui sait répartir ses actions de soutien internes et les actions mutualisées autour de structures comme la Comue, le comité opérationnel pour la recherche (Cooper) et la Satt. En revanche, comme il l'a été mentionné précédemment, le comité recommande d'améliorer le système d'information recherche pour aider la Dred dans la mise en œuvre de tous ces soutiens.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

a/ Une offre de formation cohérente

Les neuf diplômes d'ingénieur proposés par les six écoles de l'établissement sont accessibles à la fois sous statut étudiant et apprenti. Ils s'inscrivent dans le domaine des sciences du vivant (Toulouse INP-Ensat, Toulouse INP-Purpan) et des sciences physiques (Toulouse INP-Ensiacet, Toulouse INP-Enseeiht, Toulouse INP-ENM, Toulouse

³² Information recueillie lors des entretiens.

³³ Information recueillie lors des entretiens.

³⁴ RAE, p. 29. 3BCAR autour des Bioénergies, Biomolécules et matériaux Biosourcés par la valorisation du Carbone Renouvelable, ISIFOR dédié aux enjeux énergétiques et environnementaux du sous-sol, France Futur Elevage et un institut Carnot sur la région Occitanie Chimie Balard Cirimat dans les domaines Chimie, Matériaux et Procédés, Un tremplin Carnot sur la Cognition est candidat au label « institut Carnot » dans le cadre du futur appel Carnot 4.

³⁵ RAE, p. 26.

³⁶ « Réseau C.U.R.I.E. Les résultats de l'enquête 2018 sur les données 2017 sont disponibles ». <https://www.curie.asso.fr/Les-resultats-de-l-enquete-2018-sur-les-donnees-2017-sont-disponibles.html> (consulté le 23 juin 2020)

INP-Enit). Les 2 300 élèves ingénieurs en formation initiale sont principalement issus de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) sur le concours INP (67 %), de Bac+2 type diplôme universitaire de technologie (DUT) (15 %) ou de la Prépa INP (11,5 %).

Toulouse INP est par ailleurs co-accrédité avec les autres établissements du site toulousain pour délivrer 20 mentions de masters, accessibles en double diplôme aux élèves ingénieurs ; l'établissement délivre 150 doctorats et 25 HDR par an, au travers des neuf écoles doctorales pour lesquelles il est co-habilité. Il porte enfin, via ses écoles, huit mastères spécialisés, ainsi que sept Masters of Science et trois écoles d'été dispensant entre 40 à 100 % d'enseignements en langue anglaise. L'établissement accueille ainsi 23 % d'étudiants étrangers, répartis entre les formations classiques d'ingénieur pour des échanges ou doubles diplômes et dans ces formations internationales. Ceux-ci bénéficient d'outils d'accueil proposés par la Comue aux établissements du site toulousain (*Welcome Desk, Toul Box, Mouv Box*).

Toulouse INP diplôme également par la voie de la formation continue, en s'appuyant sur un service commun, « Toulouse INP formation continue ». En partenariat avec le centre de formation d'apprentis (CFA) Midisup. 289 élèves ingénieurs ont le statut d'apprenti, et le nombre de contrats de professionnalisation a augmenté de 31 en 2014-15 à 90 en 2017-18. L'établissement diplôme également par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE), avec en moyenne 10 dossiers instruits par an et un taux de succès (validation totale) de 30 % en fin de processus.

L'établissement a la volonté de développer l'offre de formation continue. La réflexion actuellement en cours sur la présentation de l'offre de formation en blocs de compétences et objectifs professionnels devrait permettre d'étoffer et de moduler l'offre à destination des industriels.

L'appartenance de Toulouse INP au Groupe INP repose sur des valeurs et actions communes. Toutes les écoles du réseau proposent une formation technique de haut niveau, dans des domaines pointus, adossée à une politique de recherche dans les laboratoires dont l'établissement est co-tutelle. Le réseau mène une politique de recrutements commune avec deux niveaux de recrutement, à l'entrée du cycle ingénieur par le Concours commun INP d'une part, post-bac par la classe préparatoire intégrée du Groupe INP d'autre part. La Prépa des INP possède quatre antennes réparties sur les quatre sites du Groupe INP et trois antennes en dehors des sites du Groupe INP (La Réunion, Valence et Caraïbes). Le recrutement Parcoursup (120 places offertes par an à Toulouse INP) puis l'orientation des élèves de la Prépa des INP dans les écoles du Groupe INP, font l'objet d'une démarche nationale et fédératrice à l'échelle du groupe. Les écoles s'appuient également sur la force du Groupe INP en matière de communication auprès des lycéens dans les salons étudiants et de visibilité institutionnelle au niveau national (CPU, Commission des titres d'ingénieur (CTI), Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). Enfin, les élèves bénéficient de dispositifs communs au Groupe INP, qui offre des possibilités de passerelles entre les écoles du réseau, pour un ou deux semestres.

Ainsi aujourd'hui, bien que le vivier de recrutement de la Prépa des INP soit de très bon niveau (en 2019, 78 % de mentions TB et 22 % de mentions B), une hausse des effectifs n'est pas envisagée en métropole en raison des contraintes financières que cela ferait peser sur les écoles. L'ouverture d'une antenne en Guadeloupe, financée par l'état et la région, est actuellement en réflexion.

La politique du Groupe INP, déclinée sur le site toulousain au sein des écoles de Toulouse INP, s'articule sans difficulté avec la politique de site et les acteurs locaux, notamment au sein de l'UFTMiP et du Collegium Toulouse Tech où elle peut faire bénéficier les établissements du site toulousain de certains projets INP (par exemple Ingé et nouveaux cursus à l'université (NCU)). La dynamique construite autour de l'Idex perdure malgré l'échec du projet, grâce à la volonté de l'ensemble des acteurs.

En conclusion, Toulouse INP propose une offre de formation complète et cohérente, tant à l'échelle du site toulousain que du Groupe INP

b/ Une mutualisation de l'offre de formation efficiente, mais à pérenniser

L'offre de formation a fait l'objet d'un effort conséquent de mutualisation de moyens et comprend aujourd'hui plusieurs enseignements communs accessibles aux élèves de l'établissement, dans le cadre de formations

partagées entre deux écoles (mastère Nouvelles technologies de l'énergie) ou transverses aux six écoles (spécialisation Ingénierie des développements durables en dernière année d'école d'ingénieur ; mastère CGE Éco-ingénierie dont la moitié des effectifs sont constitués d'élèves-ingénieurs). Des échanges pour un ou deux semestres entre écoles de l'établissement peuvent être effectués, sous réserve de pré-requis et d'un projet professionnel motivé. Cinq formations communes de type mastère, sont également proposées en association avec d'autres écoles du site toulousain (ENVT, Isae-Supaéro, Insa Toulouse, Enac) sur les thèmes de la cybersécurité, des données massives ou des systèmes embarqués.

Les discussions sur l'offre de formation sont menées au sein d'instances de Toulouse INP³⁷ réunissant les différentes composantes (direction de la formation, de l'innovation et de la vie étudiante (DFIVE), direction de la formation (DFOR), comité de pilotage des formations). Il y a été décidé de développer l'approche par compétences de façon itérative sur la base d'initiatives individuelles des écoles. Ces dernières présentent ainsi des niveaux d'avancement variables sur les grilles d'évaluation des stages ou la présentation de la formation sous forme de blocs de compétences. Les échanges de bonnes pratiques ayant lieu au sein des instances suscitées contribuent néanmoins à créer une dynamique positive autour des approches pédagogiques.

Plusieurs services communs, supports à la pédagogie, ont été mis en place ou renforcés : le soutien à la formation par la DFIVE en interaction avec les scolarités des écoles, l'innovation pédagogique au sein de la DyP qui a financé 18 projets en 2019 pour un montant annuel total de 35 000 €, un service commun de documentation (SCD), également soutien à la pédagogie par des *Learning Labs* et des formations en compétences informationnelles dispensées aux élèves, l'aménagement de scolarité dans le cadre de cursus particuliers (handicap, sportif de haut niveau (SHN), artiste de haut niveau (AHN), entrepreneurs, statut ENGAGE lié à l'engagement étudiant³⁸ dans la gouvernance de l'établissement³⁹ et enfin le service relations internationales.

Ces différentes instances s'appuient sur des règlements et procédures communs, tels que le règlement de la scolarité Toulouse INP depuis 2017, un modèle commun de répartition de la dotation⁴⁰, des chartes de la vie étudiante, des outils de pilotage (calcul du coût consolidé des formations, fiches de service prévisionnel, référentiel d'équivalence horaire).

En conséquence, les mutualisations réalisées à différents niveaux ont contribué à conforter la position de l'établissement sur le site toulousain tout en marquant son appartenance au Groupe INP. Néanmoins, dans un contexte de diminution des ressources et de changement de gouvernance, le comité recommande de veiller au risque de saturation des personnels et à la fragilité de certaines structures, qui reposent sur un effectif limité (SCD) et/ou non stabilisé (cellule DyP constituée de chargés de mission et de contrats à durée déterminée (CDD) embauchés sur un Idefi arrivant à son terme). Les outils du système d'information devront également être optimisés afin de pouvoir répondre, avec les effectifs disponibles, aux demandes croissantes en indicateurs et enquêtes de pilotage.

3 / Un lien affirmé entre recherche et formation

La proximité géographique des unités et plateformes de recherche et des sites d'enseignement de Toulouse INP implique une synergie naturelle entre formation et recherche au niveau des EC, mais également des élèves.

Le fort lien entre recherche et formation, revendiqué par l'établissement, se traduit notamment par la co-construction concertée des profils de poste des EC entre les écoles et les unités de recherche. La formation des élèves-ingénieurs bénéficie également de cette proximité, au travers de l'inclusion de modules de découverte de la recherche dans les offres de formation des écoles. Adossés à des conventions, les laboratoires dont l'école est co-tutelle accueillent chaque année des élèves ingénieurs pour des visites de laboratoire et des projets de recherche. Les élèves ingénieurs ont également la possibilité de co-construire des parcours recherche, crédités de 12 *European Credit Transfer System* (ECTS), leur permettant d'obtenir un double diplôme avec une des 20 mentions de masters sur lesquelles l'établissement est co-accrédité. A l'issue de ce parcours, ou en valorisant le grade de master associé au diplôme d'ingénieurs, l'établissement affiche un taux moyen de poursuite en thèse

³⁷ RAE, p. 38.

³⁸ RAE, p. 54.

³⁹ Cf. le paragraphe relatif à la réussite des étudiants.

⁴⁰ RAE, p. 39.

de 12 %, mais fortement dépendant des domaines de recherche et des taux d'emploi dans l'industrie à l'issue du cycle ingénieur.

Enfin, les personnels des laboratoires contribuent à la formation en écoles et masters, que ce soit par des vacations et 77 avenants d'enseignement assurés par les doctorants inscrits à Toulouse INP ou par l'implication des chercheurs des unités de recherche dans les cycles de formation.

Toulouse INP contribue très significativement à la formation des doctorants sur le site toulousain en étant impliqué dans neuf écoles doctorales. Le potentiel d'encadrement des doctorants est de 191 HDR pour 530 doctorants, soit environ 2,8 doctorants par HDR. Chaque année, 140 à 150 thèses sont soutenues. L'établissement attribue chaque année 19 contrats doctoraux, représentant 15 % des financements de thèse, les autres modes de financement étant principalement répartis entre les contrats avec des partenaires industriels (privés et établissements publics à caractère industriel et commercial (Epic) (30 %)) et les conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre, 17 %). Une cinquantaine de thèses sont effectuées en co-tutelle, non détaillées dans le RAE ni lors des entretiens. La durée moyenne des thèses est de 40 mois, avec une obligation de financement minimal de 1 000 € mensuels jusqu'au dépôt du manuscrit.

L'insertion professionnelle des docteurs formés à Toulouse INP est suivie par l'observatoire insertion, à l'échelle du site toulousain. Le devenir des docteurs à trois ans, sur la base d'un taux de réponse de 67 %, témoigne d'une insertion majoritairement orientée vers le secteur privé (45 % pour 13 % dans la fonction publique). Le taux de CDD ou de post-doc reste toutefois relativement élevé (32 %) trois ans après la soutenance.⁴¹

La formation des docteurs est prise en charge par l'école des docteurs, mutualisée sur l'ensemble du site toulousain. L'obligation de formation pour les doctorants de Toulouse INP est d'environ 100 heures sur l'ensemble de la thèse, avec des spécificités variant selon les écoles doctorales. Les docteurs ont la possibilité de suivre des enseignements dispensés dans le cadre des masters ou formations d'ingénieurs de l'établissement.

La Dred est le service administratif Toulouse INP qui soutient la recherche et la gestion des 530 doctorants et 25 HDR de l'établissement.

Néanmoins, le comité recommande une mise en place rapide d'un SI de type Sinaps qui permettrait à la Dred de gagner en efficacité dans sa mission de suivi et de fiabilisation des indicateurs de pilotage.

Par ailleurs, les liens entre doctorants et étudiants des seconds cycles sont à renforcer. L'organisation de journées dédiées à la recherche, qui permettrait par exemple aux doctorants de présenter leurs travaux aux étudiants, renforcerait ces interactions.

4 / Un service commun de documentation en mutation

Le SCD de Toulouse INP a en charge la gestion multi-sites des bibliothèques des écoles internes et associées, réparties sur sept sites géographiques. Depuis 2018, avec pour volonté d'homogénéiser une partie de l'offre documentaire à l'échelle du site toulousain, le SCD de Toulouse INP a opéré une démarche de rapprochement conventionné avec le SCD de l'UT3, au travers d'une gouvernance commune et avec le soutien de l'inspection générale de l'enseignement supérieur. Si les mutualisations sont assez naturelles entre les deux SCD pour ce qui concerne le soutien à la recherche, les mutualisations relatives à la formation sont actuellement à l'étude au sein d'un groupe de travail réunissant les responsables des bibliothèques et les responsables administratifs des deux établissements. Le rapprochement permet un échange de bonnes pratiques entre les bibliothèques et le SCD⁴².

Les missions de soutien à la pédagogie et à la recherche du SCD ont connu ces dernières années une mutation relativement importante. Elles intègrent dorénavant :

- le développement de *Learning Centers* : les projets de développement/rénovation des bibliothèques pour adapter les espaces de travail, sont portés par le SCD, qui transfère progressivement la compétence aux écoles pour les aspects pédagogiques. Depuis 2015, 750 m² de locaux pédagogiques ont été aménagés à l'INP-Ensat, 1000 m² à l'INP-Ensiacet ;

⁴¹ Bilan Dred 2014-2015 à 2017-2018.

⁴² Information recueillie lors des entretiens.

- la diversification de l'offre documentaire, par des abonnements numériques à des manuels et revues et des achats de livres électroniques ; et la diversification des services, par le prêt d'ordinateurs et de matériels. Les dépenses pour la documentation recherche représentent 75 % du budget d'acquisition du SCD. Elles sont co-financées pour partie (35 %) par les laboratoires de recherche ;
- la diffusion active de la production scientifique de l'établissement (mise en ligne des thèses, archives ouvertes des publications) ;
- la prise en charge de la formation des étudiants aux compétences informationnelles, soit un total de 220 heures de formations dispensées par les personnels des bibliothèques (quatre ETP) aux étudiants de master et de cursus ingénieur, ainsi qu'aux doctorants et aux chercheurs.

La redistribution et l'augmentation des missions des personnels a nécessité l'embauche de vacataires étudiants (1,5 ETP) pour assurer les permanences d'ouverture des bibliothèques de l'établissement, ouvertes jusqu'à 20 heures.

Cette mutation, plutôt bien vécue par la majorité des personnels, génère toutefois un taux de rotation plus marqué pour les personnels les moins qualifiés et les contractuels⁴³.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants : une marque attractive sur un site favorable à l'insertion

Toulouse INP participe à l'orientation des lycéens par des intermédiaires variés et efficaces : la Prépa des INP et les différentes composantes organisent des journées portes ouvertes, le Groupe INP est présent dans les salons étudiants et des visites des composantes sont organisées.

En termes de diversité dans les écoles, on note une bonne parité globale des étudiants (38 % de femmes en 2018-2019) avec cependant une forte disparité entre les composantes selon les spécialités de diplômes (68 % à Toulouse INP-Ensat contre 19 % à Toulouse INP-Enseeiht). Le taux de boursier (28 %) est proche des moyennes nationales. L'établissement investit des moyens humains significatifs sur la question de la diversité avec trois chargés de missions "égalité des chances" et un chargé de mission "handicap". Cela permet la mise en place de nombreux programmes comme les cordées de la réussite ou des programmes d'accompagnement pour les étudiants rencontrant des difficultés, soit sociales soit académiques. Les étudiants peuvent bénéficier d'aides sociales et alimentaires, selon une enveloppe de 47 000 € par an sur l'établissement. Un système de tutorat est mis en place pour les étudiants admis sur titre et les étudiants étrangers. Les étudiants en situation de handicap sont suivis par un médecin dédié et des aménagements personnalisés leur sont proposés pour suivre leur cursus. Une formation de sensibilisation à l'enseignement aux étudiants atteints de troubles spécifiques de l'apprentissage va être effectuée sur demande du corps enseignant. Il n'y a pas encore d'étudiant référent handicap, mais l'établissement est très attentif à cette thématique.

Le réseau des anciens est disparate en fonction des composantes, mais les *Alumni* sont impliqués auprès des élèves de par leur participation à des jurys, à du *coaching*, à des junior entreprises, à des rencontres lors d'événements tels que des tables rondes, des *Afterworks*, etc. Les échanges réguliers entre étudiants et industriels participent grandement à l'insertion professionnelle. Les junior entreprises sont très actives avec notamment celle de Toulouse INP-Enseeiht qui figure parmi le top 30 des junior entreprises de France selon le classement de la CNJE (Conférence Nationale des Junior Entreprise).

2 / Une vie étudiante riche et soutenue

Les associations étudiantes des composantes permettent une vie étudiante riche, au travers de 23 associations et 127 clubs sur l'ensemble de Toulouse INP. Les nombreux événements communs inter-composantes et inter-

⁴³ Information recueillie lors des entretiens.

INP contribuent au développement personnel et au sentiment d'appartenance au Groupe INP. Le bureau de la vie étudiante (BVE) regroupe l'ensemble des responsables d'associations des composantes et les élus étudiants CA et commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) de Toulouse INP. Cet organe permet des rencontres mensuelles qui facilitent les échanges de bonnes pratiques entre associations et permet une bonne cohésion globale au sein de l'établissement. Une attention particulière est portée à l'intégration dans la vie étudiante des étudiants sous statut d'apprenti. Par exemple, un nombre minimal de places leur est réservé dans les listes se présentant aux élections étudiantes à Toulouse INP-Ensiacet.

Il existe des possibilités d'aménagement de parcours ou d'emploi du temps pour les étudiants sous statut spécifiques (AHN, SHN, entrepreneurs ou étudiants ayant reçu le statut ENGAGE). Le statut ENGAGE est une particularité remarquable de Toulouse INP, dont bénéficient actuellement entre trente et quarante étudiants par an. Les étudiants demandant le statut montent et défendent un dossier résumant leur engagement associatif. Le statut permet alors d'obtenir, si l'étudiant le souhaite, une mention au diplôme et de bénéficier plus facilement d'aménagements d'emploi du temps, voire d'obtenir des ECTS pour certaines compétences en lien avec l'obtention du diplôme. Cependant, seules les écoles internes sont concernées.

Le statut ENGAGE est une pratique innovante qui gagnerait à être développée. En effet, la communication auprès des étudiants et la bonne application du statut par le corps enseignant varient fortement entre les composantes.

L'établissement facilite le bon déroulement de la vie associative par la mise à disposition de guides et de chartes pour orienter et responsabiliser les étudiants. De nombreuses formations pour la prévention des conduites à risques sont dispensées (formation PSC1, weekend de formation BNEI (Bureau national des élèves ingénieurs), séminaire Cpas1 Option, dispositif de la gendarmerie)⁴⁴. Les personnes référentes de la vie étudiante sont bien identifiées par les élèves et les échanges sont constructifs. En témoigne l'apparition de fiches de processus portant sur l'organisation d'événements festifs dans la continuité de la démarche qualité, entreprise par l'établissement. Toulouse INP soutient financièrement la vie étudiante aussi bien par l'intermédiaire de subvention aux associations que par le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) (34 000 € par an) qui permettent d'amorcer un nombre conséquent de projets étudiants.

Un autre exemple de la proximité entre administration et élèves est la création à la rentrée 2019-2020 d'une cellule d'écoute pour lutter contre le harcèlement. **Toulouse INP est une nouvelle fois précurseur en matière de lutte contre le harcèlement en impliquant élus étudiants, membres d'associations étudiantes et personnels administratifs dans cette démarche.**

Avec la demande croissante des étudiants, de voir leur campus et leur formation prendre en compte des aspects écologiques, Toulouse INP mène de nombreuses actions sur le sujet en interaction étroite avec ses étudiants. La fresque du climat a réuni une centaine de personnes, l'établissement était engagé sur la semaine du développement durable et quatre associations étudiantes de Toulouse INP sont membres du réseau français des étudiants pour le développement durable (Refedd).

Les étudiants apprécient l'écoute de l'administration qui leur permet de s'épanouir dans leur formation. Le sentiment d'appartenance des étudiants pour les composantes est particulièrement présent. Si celui envers Toulouse INP, et a fortiori envers le Groupe INP, est beaucoup moins perceptible, les dispositifs de formation communs (la Prépa des INP) et les structures associatives transversales en lien avec la vie étudiante contribuent néanmoins à développer le sentiment d'appartenance à l'échelle du réseau.

3 / Des élus étudiants impliqués dans la gouvernance

Partant du constat que l'implication des étudiants dans la gouvernance d'un établissement dépend du niveau de formation des élus étudiants, Toulouse INP forme ses élus étudiants à de nombreux sujets (connaissance de la structure, fonctionnement et budget de l'établissement, rôle des élus) pour leur permettre d'exercer leur mission au mieux. Pourtant, la bonne implication des étudiants à la CFVU contraste avec celle des étudiants au CA. Ainsi, des progrès conséquents en termes de formation des élus étudiants peuvent encore être réalisés. De

⁴⁴ Information recueillie lors des entretiens.

plus, les liens entre les élus dans les instances de l'INP et les élus des composantes sont à développer. Les responsables des associations sont invités aux conseils, mais ne sont pas assez formés en amont. Le vice-président étudiant (VPE) CFVU a un rôle central dans la représentation des étudiants au niveau de l'établissement. Des sondages sont effectués en cas de besoin par les élus étudiants sur des sujets nécessitant une remontée de l'avis du plus grand nombre. Les étudiants sont proactifs concernant l'amélioration continue des contenus pédagogiques. Ils semblent être satisfaits de l'enseignement de manière générale même si des lacunes en SHS ont été pointées du doigt.

Les élus et responsables d'associations participent aux commissions contribution de vie étudiante et de campus (Cvec), mais leur avis peut davantage être pris en compte. De manière générale, un effort de communication auprès des étudiants sur le sujet de la Cvec semble nécessaire.

En résumé, les efforts de l'administration pour prendre en compte les étudiants dans la gouvernance sont perceptibles. Mais des voies d'amélioration subsistent notamment à propos de la formation des élus.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Valorisation, une dynamique renforcée bien inscrite dans la politique de site

Toulouse INP figure parmi les tout premiers établissements français en termes de recherche partenariale contractuelle⁴⁵. Il revendique plus de 5 000 contrats sur ces trois dernières décennies⁴⁶ et frôle un niveau de contrats de 20 M€ annuels⁴⁷.

Pour assurer et accélérer cette bonne performance, Toulouse INP a mis en place dès 2004 un Service d'activités industrielles et commerciales (Saic) qui, fort de ses 14 personnes aujourd'hui, pilote l'ensemble des activités juridiques, financières et contractuelles de la recherche partenariale. Il assure également l'interface avec les autres structures de valorisation, notamment la Satt toulousaine (Société d'accélération de transfert de technologies) dont le Saic est l'un des fondateurs et des pilotes. Sur cette base, l'établissement mobilise la panoplie quasi complète des dispositifs de valorisation⁴⁸ :

- Le Saic assure un bon volume de coopérations industrielles directes que ce soit sous forme de contrats de recherche (175 par an) ou de prestations de conseil et d'expertise (200 par an). Le travail récent mené pour recenser de manière précise les excellences mobilisables dans ses laboratoires (compétences des enseignants chercheurs, équipements, plateformes) et l'étude des structures de coûts et des modalités de mobilisation de ces excellences devraient continuer à développer ces performances.
- L'établissement affiche également une importante production de brevets et de licences de propriété intellectuelle produite par la Satt Toulouse Tech Transfert (Satt TTT) mutualisée par plusieurs établissements, mais dont Toulouse INP a été l'un des fondateurs et en reste un de ses principaux animateurs au niveau de ses instances comme de son animation, la direction du Saic étant fortement impliqué dans la direction de la Satt TTT. Depuis sa création, Satt TTT a traité pour Toulouse INP plus de 240 affaires, investi plus de 5 M€ dans 60 projets de maturation, payé pour 1 M€ de frais de brevets, et signé 21 contrats de transfert. Plus de 100 inventeurs sont bénéficiaires des primes au dépôt de brevet dont le Saic assure le financement. Si la relation de la Satt aux laboratoires est le plus souvent directe, Toulouse INP influence les orientations en proposant à Satt TTT une différenciation de ses efforts de détection et de maturation sur ses axes stratégiques.

⁴⁵ Enquête du Réseau C.U.R.I.E (2018).

⁴⁶ RAE, p. 56.

⁴⁷ Information recueillie lors des entretiens.

⁴⁸ RAE, p.56.

-Toulouse INP est aussi très investi dans les outils partenariaux du site, que ce soit les laboratoires communs (LabCom CR2NUT, Cocoon, Capiro, Sophy ou encore le laboratoire public-privé Sema avec la société NXP), les plateformes partagées avec d'autres acteurs du site (CRIT Génie des procédés, CRIT agrosources...) ou les grandes structures du site comme l'institut Aniti (IA), l'IRT Saint Exupéry et bien sûr la Satt déjà évoquée ou encore la Comue dont les acteurs soulignent la qualité d'implication de Toulouse INP par exemple dans la définition des axes stratégiques de recherche du site. L'IRT est un partenaire important pour Toulouse INP avec plus de 2 M€ de contrats signés. Néanmoins, l'établissement constate que les actions restent ciblées sur un petit nombre de chercheurs et n'ont pas tendance à se développer⁴⁹. **Le comité encourage le rétablissement du lien avec l'IRT, une volonté que nous ont confirmé les gouvernances tant de Toulouse INP que de l'IRT.**

-Le Saic apporte un soutien significatif à ses chercheurs pour aider le montage et le suivi de projets de recherche et leur valorisation. Toulouse INP soutient annuellement le montage d'environ 75 projets financés par la région Occitanie, l'État (ANR, fonds unique interministériel (FUI), etc.). Le Saic aide le dépouillement et l'interprétation des appels d'offres, le montage budgétaire des projets, la construction des conditions de propriété intellectuelle, la contractualisation puis le déroulé des projets.

Toulouse INP a par ailleurs lancé des politiques intéressantes, mais dont les marges de progrès sont encore importantes⁵⁰ :

-Toulouse INP amorce une politique résolue de soutien à la création de start-up. Le Saic a mis en place un dispositif incitatif en proposant un soutien à la valorisation de la propriété ou la recherche de financement pour les projets, mais surtout en finançant pendant un an la mise à disposition des EC dans leur start-up. En échange, Toulouse INP prend une part au capital, part relativement modeste et pensée dans une logique d'investissement patient. Trois start-up (Devatics 2010, Power Design Technologies 2016, Mumps 2019) en ont en déjà bénéficié. Une quatrième est en gestation. Ce début prometteur peut être amplifié compte tenu des 296 EC de Toulouse INP. Augmenter la promotion de ces dispositifs notamment vers les doctorants ou les jeunes diplômés est à encourager. Les outils du site pourraient y contribuer : Incubateur régional Nubbo, Cité des start-ups, Pepite, Satt, French Tech etc.⁵¹

- La création de chaires qui manquait à la panoplie de valorisation de Toulouse INP est un autre gisement de progrès. Une première chaire avec AXA a été concrétisée, deux autres sont en cours de création. **Le comité encourage cette démarche de création de chaires qui donne de la profondeur en volume, en durée et en visibilité aux collaborations qu'elles concernent.**

Toulouse INP a récemment revisité le modèle économique de son Saic confronté à des contraintes de ressources financières et humaines. Une étude précise des coûts de la recherche partenariale a conduit à une revalorisation de 2,5 à 4,5 % des coûts de gestion, mais a aussi permis aux laboratoires de mieux valoriser leurs actifs dans leurs collaborations industrielles, à savoir leurs équipements et leurs compétences y compris quand leur mobilisation n'est que très partielle.

Enfin, le comité suggère d'associer le Saic, par exemple par la création d'une filiale, aux écoles associées qui gèrent chacune leurs partenaires de valorisation, mais également leur formation continue comme leurs relations avec les entreprises. Outre l'intérêt direct pour ces écoles d'utiliser ce bel outil, des synergies de groupe pourraient s'en dégager en particulier en fédérant les fichiers d'entreprises, enrichissant ainsi le vivier d'entreprises partenaires. Des synergies pourraient aussi être recherchées avec les autres structures de valorisation du site pour éclaircir un paysage riche, mais complexe.

2 / Une communauté impliquée dans la diffusion scientifique

Toulouse INP a réussi à impliquer l'essentiel de ses acteurs dans des actions efficaces de diffusion et de vulgarisation de la science au niveau du site, mais aussi de ses écoles.

⁴⁹ RAE, p.29 et analyse SWOT RAE, p.10.

⁵⁰ RAE, p. 57.

⁵¹ RAE, p. 57.

En témoigne la forte mobilisation de l'ensemble des personnels des laboratoires, lors des journées portes ouvertes des laboratoires, des journées du patrimoine, de la nuit des chercheurs, de la fête de la science ou de l'accueil de scolaires, collégiens, lycéens. Les EC animent des conférences des sociétés savantes (Mardis d'Assézat, Assosciences, Café du quai des savoirs)⁵². Les élèves ingénieurs et les doctorants sont présents aux cordées de la réussite (50 participants par année en moyenne) ou lors de la Nuit des chercheurs.

Une action originale est celle des professeurs émérites de Toulouse INP pour la sauvegarde du patrimoine en enrichissant le répertoire des collections de l'université fédérale ou en créant des espaces muséaux dans les trois écoles internes de Toulouse INP.

Les doctorants effectuent sous forme de missions rémunérées, des projets individuels ou des ateliers à destination d'enfants, collégiens et lycéens. 18 missions d'encadrement d'ateliers scientifiques en cinq ans ont ainsi été cofinancées sur les grands enjeux sociétaux actuels : développement durable, énergies renouvelables, météorologie, végétalisation, robotique. Sur certaines actions, des trophées permettent d'augmenter l'implication des enfants (trophées de la robotique, défis solaires proposés à la Cité de l'Espace de Toulouse).

Toulouse INP organise lui-même ses propres évènements (INP Innov', expositions, conférences, rencontres doctorants/chercheurs/lycéens, Cordées de la réussite, Rêves d'avenir, Olympiades de la Chimie) et développe des outils de communication (édition de livres, livret des thèses résumant les lauréats du prix Léopold Escande, site web, réseaux sociaux, expositions, etc.) Le service communication est particulièrement mobilisé. Il organise les évènements en propre, participe à la vulgarisation des recherches auprès du plus large public via des actualités, vidéos, communiqués de presse et coordonne les actions avec les partenaires : associations de comité scientifique et technique (CST) (Science Animation, Délires d'encre...), institutions (Mairie de Toulouse et de Labège, Grand Toulouse, ...), UFTMiP, laboratoires et autres tutelles (UT3, CNRS, Inra).

Néanmoins, ces multiples opérations gagneraient à être coordonnées. Toulouse INP n'a plus de chargé de mission dédié CST depuis 2017 et il a confié la CST à son service communication et a inscrit son action au sein de la Comue en s'impliquant notamment dans les instances de l'université fédérale de Toulouse : bureau CST, comités d'explorateur (site dédié à la vulgarisation et à la valorisation de la science) et organisation de la Nuit des chercheurs. Toulouse INP concède que l'établissement gagnerait à confier à des personnes dédiées la coordination de ses actions pour mieux les professionnaliser. **Le comité suggère de désigner au niveau de l'établissement un responsable global pour augmenter la cohérence des actions, leur visibilité interne et externe et encourager la mobilisation de tous les acteurs.**

Les relations européennes et internationales

1 / Une politique internationale bien structurée pour les formations, à enrichir pour la recherche

Toulouse INP met en œuvre sa politique internationale via ses formations et en s'appuyant sur son rayonnement, alors qu'il mutualise l'internationalisation de la recherche et des formations doctorales ainsi que l'accueil des étudiants étrangers à l'UFTMiP.

Toulouse INP porte 7 *Masters of Science* et des *Summer Schools* en anglais. Le label qu'il affiche est original "Give your career a French engineering touch". A cet effet, il a développé des accords internationaux notamment avec *Georgia Tech*. Les effectifs étudiants de ces masters Internationaux ont doublé depuis 2013 (de 40 à 80). Actuellement, quatre masters seulement sont totalement en anglais. Un effort est prévu dans l'avenir afin de rendre plus riche l'offre de formation masters en anglais.

Des écoles d'été sont également déployées, parmi elles, une école français langue étrangère (FLE) est commune avec l'Insa Toulouse qui rassemble chaque année 80 étudiants (ingénieurs, masters, doctorants)

⁵² RAE, p. 58.

pendant un mois. L'effectif global d'étudiants étrangers à Toulouse INP est de 23 % et en doctorat, il atteint 42 %, signe d'une bonne attractivité de la recherche et de la formation.

Toulouse INP fait un gros effort pour inciter et soutenir la mobilité internationale de ses étudiants et personnels. D'abord depuis 2004, une règle, étendue depuis 2018 aux apprentis, rend obligatoire une mobilité sortante internationale d'au moins 10 semaines. La règle est bien suivie puisque 54 % des mobilités dépassent aujourd'hui un semestre. Les cadres administratifs mis en place pour ce faire sont impressionnants : 162 accords (*Memorandum of Understanding* - MoU) dont 22 par la Comue, 269 accords Erasmus et 34 accords de double diplôme. Le rapport d'auto-évaluation (RAE) ne précise pas les modalités, notamment de frais d'inscription avec les pays anglo-saxons où ceux-ci sont beaucoup plus élevés qu'en France.

Dans les cursus des formations, une autre règle fortement incitative est l'obligation de deux langues étrangères, l'anglais (niveau B2 requis pour obtenir le diplôme) et une seconde langue choisie parmi l'espagnol, l'allemand, l'arabe ou le chinois.

Au niveau financier, Toulouse INP soutient la mobilité sortante des étudiants en formation initiale sous statut d'étudiant (Fise) via des bourses Erasmus et des aides à la mobilité internationale (respectivement 80 000 € et 190 000 € pour 334 étudiants). Il soutient la mobilité entrante des doctorants en gérant des bourses de thèse de gouvernements étrangers (Chine, Colombie, Vietnam, Mexique). Il accorde une aide de 1 000 € pour chaque cotutelle de thèse. Enfin, il finance à hauteur de 100 000 € la mobilité des EC dans le programme « soutien à la mobilité internationale » dont une bonne partie est dédiée aux jeunes maîtres de conférence et aux doctorants. Dans l'autre sens, le programme *Visiting Professors* alloue 130 000 € à l'accueil de professeurs invités sur des durées de deux à huit semaines, pouvant être cofinancés par les laboratoires. Le soutien à la Mobilité sortante se stabilise autour de 25 projets en 2016-2017 et 2017-2018 pour 82 mois dont un tiers attribué aux doctorants et post-docs et deux tiers aux EC et chercheurs. Le nombre de professeurs visiteurs étrangers était de 30 en 2017 (respectivement 25 en 2018) pour un total de 118 semaines (respectivement 70 semaines).

Toulouse INP accorde une attention particulière à l'accueil des étudiants étrangers via l'UFTMiP avec les programmes *Welcome Desk* pour les étudiants présents à Toulouse et *Toul Box* pour les étudiants à distance. Ces programmes sont des services multilingues pour aider les étudiants en matière de logement, de santé, de visas, de transports, d'assurances, et d'offres culturelles et sportives voire d'offre de travail. En revanche, les candidatures et les inscriptions ne sont pas encore toutes dématérialisées et en anglais. On notera un ensemble de mesures, pour faciliter l'intégration des étudiants étrangers propres à Toulouse INP (parrainage par un étudiant français, périodes d'intégration avec les étudiants français, soirée d'accueil par le Président de Toulouse INP, formation des personnels à l'accueil en anglais), ou mutualisées dans l'UFTMiP (ouverture d'une résidence étudiante, cité des chercheurs pour 2021 *Toulouse Downtown*, etc.)⁵³.

De plus, Toulouse INP participe à la politique d'internationalisation avec les universités et écoles du site dans le département des relations européennes et internationales (DREI) de l'UFTMiP, dans le comité international de Toulouse Tech, etc. Outre, les très nombreuses participations à des réseaux internationaux tels *Erasmus +* (budget 2018, 240 000 €), *Erasmus Mundus* etc., Toulouse INP est impliqué dans le projet du groupe INP de cycle préparatoire « pour la formation d'ingénieurs à la française » au Mexique pour des étudiants mexicains et d'Amérique Centrale en collaboration avec *l'Instituto Politecnico Nacional* et des industriels français avec vocation à s'étendre à l'Espagne, au Maroc et à l'Afrique subsaharienne dans le futur. Toulouse INP rayonne dans le classement international U-Multirank 2018 où il s'est classé 2^e français sur 60 établissements, dans le top 25 des meilleures performances notamment pour la mobilité des étudiants⁵⁴.

Enfin, pour plus d'efficacité, le service communication a été intégré avec le service des relations internationales. Il a créé un site web, des plaquettes en anglais, et contribue à la mise en valeur de l'établissement tant pour l'interne que pour l'international.

En résumé, l'établissement est vraiment présent à l'international que ce soit en propre ou dans les nombreux réseaux où il est actif. Il sait développer à la fois le côté francophone de ses formations à l'international, en

⁵³ RAE, p.62.

⁵⁴ <https://www.umultirank.org> (consulté le 23 juin 2020)

particulier sa prépa. **Le comité suggère qu'il complète son offre de formation masters en anglais pour rendre encore plus attractif son label "Give your career a French engineering touch".**

Conclusion

Toulouse INP est une fédération de six écoles d'ingénieurs, trois internes et trois associées, et une prépa intégrée. Elle est assez hétérogène de par les statuts des écoles qui la composent, trois écoles internes fondatrices, membres depuis plus de 50 ans et trois écoles associées plus récemment, distantes soit géographiquement soit statutairement avec une autre tutelle que le Mesri, et avec des spécialités disciplinaires variées telles que les sciences physiques, les sciences du vivant et l'ingénierie.

Toulouse INP a su mettre en place une organisation fédérale qui se structure étape par étape et doit continuer à se moderniser, par exemple en structurant ses fonctions support à l'image de la Direction des systèmes d'information et du numérique (Dsin) et en développant ses moyens de communication interne et externe. La cohésion de l'établissement est le résultat d'un long travail de conventions et de bonnes pratiques, d'abord avec les écoles internes, puis avec les écoles associées. La stratégie de développement des cinq dernières années est dans la continuité du passé et se caractérise par un portage fort et volontariste de la dynamique pédagogique, de la visibilité de la recherche, de la vie étudiante, et de l'expression de la diversité sous toutes ses formes.

L'établissement joue pleinement son rôle sur ses missions de formation et de recherche. Toulouse INP diplôme en formation initiale (Fise) et formation initiale sous statut d'apprenti (Fisa) et continue et étend son offre à l'international, même si celle-ci peut être encore intensifiée. En recherche, il soutient de manière remarquable les laboratoires et ses EC et doctorants qu'ils accueillent, il favorise la recherche partenariale, par des structures adaptées comme le Saic en interne et la Satt qu'il mutualise avec d'autres établissements du site toulousain.

Enfin, l'établissement est moteur dans la politique de site toulousain dans la Comue et dans plusieurs organisations comme le collégium Toulouse Tech sur la pédagogie mais aussi au niveau national avec le groupe INP notamment.

1 / Les points forts

- Une forte implication des personnels facilitée par une bonne qualité de dialogue et un environnement de travail favorable ;
- Un équilibre entre Groupe INP et politique de site qu'agrée l'ensemble des acteurs (Groupe INP, écoles internes et associées, acteurs de l'enseignement supérieur et institutionnels du site) ;
- Un accompagnement et un soutien avérés à la vie étudiante ;
- La dynamique du soutien à la recherche et à la valorisation ;
- L'évolution de l'organisation de la Direction du système d'information et numérique.

2 / Les points faibles

- Une dépendance constatée aux ressources propres qui fragilise l'équilibre financier de l'établissement ;
- Une fonction financière éclatée qui complexifie son fonctionnement global ;
- Un système information recherche insuffisamment structuré au regard des priorités, des services, de l'organisation, ...

3 / Les recommandations

- Etudier la mise en place de contrat d'objectifs et de moyens avec les composantes afin d'améliorer une vision pluriannuelle ;
- Veiller à ce que la multiplication des instances internes, nécessaire à la politique de site, ne nuise pas à l'efficacité ;
- Pérenniser et renforcer les opérations transversales entre écoles : cellule dynamique pédagogique, parcours transversaux, service commun de la documentation.

Glossaire

A

A	Annexe
AHN	Artiste de haut niveau
ANR	Agence nationale de la recherche
ANRT	Association nationale de la recherche et de la technologie

B

Biatss	Personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BNEI	Bureau national des élèves ingénieurs
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CDD	Contrat à durée déterminée
CDEFI	Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs.
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité directeur
Codire	Comité directeur élargi
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cooper	Comité opérationnel pour la recherche
Cosi	Comité d'orientation stratégique informatique
CPGE	Classes préparatoires aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CREPS	Centre de ressources d'expertises et de performance sportives
CSP	Centre de service partagé
CST	Comité scientifique et technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
Cvec	Contribution de vie étudiante et de campus

D

DD&RS	Développement durable et à la responsabilité sociétale
DFIVE	Direction formation innovation pédagogique et vie étudiante
DFVU	Direction de la formation et de la vie universitaire
DFOR	Direction de la formation
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint
Dgesip	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DFVU	Direction de la formation et de la vie universitaire
DRDV	Département recherches doctorales et valorisation
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DREI	Département des relations européennes et internationales
DRH	Direction des ressources humaines
Dsin	Direction des systèmes d'information et du numérique

DUT Diplôme universitaire de technologie
 Dyp Dynamique pédagogique

E

EC Enseignants-chercheurs
 ECTS *European Credits Transfer System*
 Énac École nationale de l'aviation civile
 Ensa École nationale supérieure d'architecture
 Ensfea École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
 ENVT École nationale vétérinaire de Toulouse
 Epic Établissement public à caractère industriel et commercial
 EPSCP Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel
 Equipex Équipements d'excellence
 ESR Enseignement supérieur et recherche
 ETP Équivalent temps plein
 EUR Écoles universitaires de recherche

F

FCU Formation continue à l'université
 FIPHFP Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
 Fisa Formation initiale sous statut d'apprenti
 Fise Formation initiale sous statut d'étudiant
 FLE Français langue étrangère
 FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
 FUI Fonds unique interministériel

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
 GDR Groupement de recherche
 GIS Groupement d'intérêt scientifique
 Gpeec Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
 GPRH Gestion prévisionnelle des ressources humaines
 GVT Glissement vieillissement technicité

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HDR Habilitation à diriger des recherches
 HRS4R *Human Resource Strategy for Researcher*

I

3iA Institut interdisciplinaire en intelligence artificielle
 IA Institut Aniti
 Icam Institut catholique des arts et métiers
 Idefi Initiative d'excellence en formations innovantes
 Idex Initiative d'excellence
 IMT Mines Albi École nationale supérieure des Mines d'Albi
 Inra Institut national de la recherche agronomique
 Insa Institut national des sciences appliquées
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 IPST Cnam Institut de la promotion supérieure du travail-Centre régional du conservatoire national des arts et métiers
 IRD Institut de recherche pour le développement

IRT Institut de recherche technologique
 Isae-Supaéro Supaéro Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
 IsdaT Institut supérieur des arts de Toulouse

L

Laas Laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes
 Labex Laboratoires d'excellence
 LCC Laboratoire de chimie de coordination
 LIA Laboratoires internationaux associés

M

MENESR Ministère de l'Éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
 MoU *Memorandum of Understanding*

N

NCU Nouveaux cursus à l'université

O

Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales

P

PEDR Prime d'encadrement doctoral et de recherche
 PPCR Parcours professionnels, carrières et rémunérations

R

R&D Recherche et développement
 RAE Rapport d'auto-évaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 Refedd Réseau français des étudiants pour le développement durable
 RH Ressources humaines

S

SACD Structures à comptabilité distincte
 Saic Service d'activités industrielles et commerciales
 Satt Société d'accélération et de transfert technologique
 Satt TTT Satt Toulouse Tech Transfert
 SCD Service commun de documentation
 SHN Sportif de haut niveau
 SI Système d'information
 SIRH Système d'information de gestion des ressources humaines
 SiUP Service interuniversitaire de pédagogie
 SPI Service du patrimoine immobilier
 Stil Service technique immobilier et logistique
 SWOT *Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*

T

TBS *Toulouse business school*
Toulouse INP Institut national polytechnique de Toulouse
Toulouse INP-Enit École nationale d'ingénieurs de Tarbes
Toulouse INP-ENM École nationale de météorologie
Toulouse INP-Ensat École nationale supérieure d'agronomie de Toulouse
Toulouse INP-Enseeiht École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications
Toulouse INP-Ensiacet École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques
Toulouse INP-Purpan École d'ingénieurs de Purpan

U

UFTMiP Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UMI Unité mixte internationale
UMR Unité mixte de recherche
UPR Unité propre de recherche
UT1 Université Toulouse 1 Capitole
UT2 Université Toulouse 2 Jean Jaurès
UT3 Université Toulouse 3 Paul Sabatier

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VPE Vice-président étudiant
VRE Valorisation et relations avec les entreprises

Observations du président de Toulouse INP



PRESIDENCE



La Présidente de Toulouse INP

à

Mme Nelly DUPIN,
Présidente du HCERES par intérim
M. Patrick MILLOT,
Président du Comité d'experts

Toulouse, le 12 octobre 2020

N/Réf. : CX/IC/2020-010

Madame la Présidente, Monsieur le Président du Comité d'experts,

Nous avons pris connaissance du rapport définitif d'évaluation de Toulouse INP que vous avez produit. Il constitue l'aboutissement attendu du long processus dans lequel un très grand nombre de personnels de l'établissement, de partenaires, de collègues évaluateurs diligentés par le Hcéres se sont investis pour nous accompagner dans une voie d'amélioration qui nous tient tous à cœur dans le cadre de nos missions de service public. Je les remercie chaleureusement du temps qu'ils ont bien voulu y consacrer, et de la bienveillance constructive qui a présidé aux différentes phases de l'exercice, tout particulièrement lors de la phase des entretiens sur site en février dernier.

Toulouse INP est un établissement singulier dans le paysage français de l'ESR, le seul Institut National Polytechnique à avoir conservé son statut initial, qui lui confère tous les organes de pilotage d'une université classique. Forts des domaines couverts par nos écoles internes et associées, et par nos laboratoires de recherche, tous associés notamment à un EPST, CNRS ou INRAE, nos compétences sont reconnues dans les domaines des Sciences physiques et ingénieries pour l'énergie, le climat, le numérique et la matière, et des Sciences du vivant et ingénieries pour l'agronomie, l'agroalimentaire et l'environnement. C'est sur cette identité que nous souhaitons nous appuyer.

L'actualité 2020 place notre établissement à la convergence de deux situations nouvelles. À la suite du calendrier institutionnel, une nouvelle gouvernance de Toulouse INP est en place depuis le 2 juillet dernier. Le projet que je me suis engagée à porter, tout en respectant et partageant avec l'équipe précédente de nombreux constats sur le fonctionnement de notre établissement, s'inscrit dans des perspectives d'évolution renforcée. Nous emprunterons cette trajectoire dans le respect de nos capacités financières, et dans un souci d'attention à nos capacités humaines. C'est, également, pleinement conscients de notre rôle d'appui en réponse aux attentes de la société et du secteur socio-économique, que nous orienterons nos efforts. En effet, notre territoire est aujourd'hui particulièrement impacté par les conséquences de la crise sanitaire, notamment le secteur aéronautique régional. Plus que jamais, les innovations permises par les avancées de la recherche, les nouvelles formations qui doivent les accompagner, les modalités de travail collaboratif, devront être au cœur de notre réflexion et de nos décisions d'actions.



PRESIDENCE

Le comité d'évaluation a salué les efforts entrepris par Toulouse INP pour structurer et organiser le pilotage de l'établissement selon des principes modernes afin de disposer dans le futur des outils nécessaires à l'analyse des besoins, au contrôle de ses activités et à la prise de décision. La gouvernance de Toulouse INP s'appuie sur un ensemble de dispositifs et d'organes consultatifs décisionnels et exécutifs et sait pouvoir compter sur une forte implication de tous les personnels pour élaborer et conduire un projet d'établissement ambitieux. Afin d'accroître l'efficacité des processus et de la chaîne de décision et d'exécution, le nombre des conseils, comités, commissions, groupes de travail, leurs compétences et leurs rythmes appellent à être redéfinis.

Toulouse INP souhaite infléchir la gouvernance pour aller vers un fédéralisme coopératif et non centralisé en repensant l'organisation de directions et services administratifs de l'établissement dans un schéma adapté de centre de service partagé ou de réseau où convergent et interagissent les hommes et les femmes. Le réseau doit permettre de préserver la proximité du service et d'y adjoindre une large dimension de coopération complémentaire. La solidarité devient une force au service de l'autonomie. Cette refonte en réseau de l'organisation des structures supports peut se déployer également au sein de tous les métiers transversaux de l'établissement pour faire progresser les pratiques.

Les grands projets que va porter la gouvernance ne peuvent prendre de l'ampleur que si une démarche qualité globale qui inclut la qualité de vie au travail, l'amélioration continue, le développement durable et la responsabilité sociétale est engagée. Les briques posées actuellement doivent converger vers une démarche commune et partagée par tous, services, composantes, acteurs fonctionnels. La dynamique de transformation impulsée par un nouveau projet d'établissement et inscrit dans son territoire et dans son réseau constitué par le Groupe INP doit pouvoir compter sur une communication structurée renforçant le sentiment d'appartenance.

En matière de pilotage, l'établissement s'inscrit, comme pour les autres fonctions supports, dans une trajectoire de modernisation et de maîtrise de ses ressources.

Outre les actions déjà initiées avec notamment la concrétisation de la DSIN, Toulouse INP projette d'entreprendre dès 2021, en interaction avec ses composantes, la construction de schémas pluriannuels dédiés au numérique (SDN), à la sphère immobilière (SPSI) et à la cartographie de ses emplois (GPEEC). Ces exercices permettront à la fois d'identifier les domaines dans lesquels Toulouse INP devra accentuer ses efforts de pilotage, et permettront de proposer des trajectoires collectives cohérentes avec les ambitions et priorités de l'établissement et de ses composantes. Bien qu'il soit difficile, à l'échelle d'un petit établissement, de mener de front plusieurs évolutions majeures de son système d'information, la gouvernance vise, parmi ses priorités, une meilleure gestion des données de références et des données RH. Cela constitue une première réponse au retard pris en matière de SI Recherche, lequel est inexistant en 2020. Cette priorité doit apparaître dans le futur SDN. Ce dernier doit être précisément relié aux actions concertées entre les établissements du site.

En parallèle, et conformément aux recommandations formulées dans le rapport, l'établissement souhaite conduire plusieurs démarches inédites en termes de structuration et d'organisation des services.

La qualité des personnels de Toulouse INP doit être valorisée au sein d'une organisation administrative lisible, au service des missions de l'établissement, soucieuse de garantir un pilotage global de qualité, et capable de préserver la dynamique des relations entre les services centraux et les composantes de Toulouse INP. Parmi les actions envisagées la création d'une Direction des affaires financières qui réunirait en son sein un pôle budgétaire, une structure en charge du contrôle de gestion et enfin un pôle achats et marchés constitue une perspective positive qui permettra de renforcer la qualité la conduite des affaires financières de Toulouse INP. Cette évolution s'accompagnera d'une réflexion sur la performance de notre architecture budgétaire et sur notre capacité à agir sur les gestes administratifs à faible valeur ajoutée afin de concentrer les ressources des services centraux sur le pilotage pluriannuel de l'établissement.



PRESIDENCE

Enfin les membres du comité ont noté les efforts de l'établissement et la pertinence de sa stratégie pour garantir la qualité du patrimoine bâti et des infrastructures de Toulouse INP. L'investissement des équipes et la compétence des acteurs sont d'abord à citer pour comprendre cette réussite. Pour autant les enjeux nouveaux intervenus dans la sphère immobilière obligent dès maintenant l'établissement à interroger son modèle pour garantir un niveau de ressources suffisant capable de répondre aux exigences réglementaires et d'assurer la continuité de sa stratégie patrimoniale.

Nous sommes convaincus que l'agilité du modèle fédératif de Toulouse INP lui permettra de trouver les réponses innovantes pour permettre d'articuler la dynamique de ses projets et la modernisation de l'organisation de ses fonctions support.

Concernant la politique scientifique, les axes stratégiques de la recherche de Toulouse INP sont à revisiter pour être replacés dans une dynamique de site que la gouvernance de l'établissement veut ambitieuse. Cela implique une présence active au sein des principaux organes de concertation et de décision de la COMUE, dans le respect des identités des laboratoires, de leurs tutelles et des conventions avec les organismes. La structuration des priorités scientifiques de l'établissement au sein de celles du site permettra de poursuivre les efforts de détection et de maturation partagés avec la SATT mais aussi de mieux articuler nos actions avec nos partenaires (par exemple l'IRT). Le projet inclut, autour du vice-président à la Recherche & à la Valorisation et du vice-président aux Relations avec les Entreprises (nouvelle vice-présidence), un focus sur le développement de chaires et de laboratoires communs, dans une logique d'ouvertures partenariale et internationale ciblées. Cette valorisation sociétale et économique de nos recherches doit aussi se doubler d'une valorisation spécifique à destination des élèves-ingénieurs et de master. Le volet recherche de la communication de l'établissement doit être renforcé au bénéfice de la CST, de la diffusion active et ouverte de notre production scientifique (via les actions du SCD), et du lien formation-recherche pour, in fine, maintenir la qualité et le volume de notre formation doctorale.

Toulouse INP propose une offre de formation complète et cohérente. Mais, au-delà de la qualité de notre offre, nous devons également poursuivre le développement de points d'attractivité. Pour cela, nous favoriserons une politique d'ouverture qui contribue très largement à une pédagogie dynamique, à une montée en gamme de nos diplômes et, bien sûr, à une confirmation de nos succès dans le placement de nos étudiants, voire à une amélioration qualitative, en France ou dans d'autres pays. Ces mixités (genre, diversification des voies, politique inclusive, internationalisation) sont des atouts majeurs pour le positionnement de Toulouse INP et de ses écoles sur le champ national des grandes écoles et écoles d'ingénieurs. Nous encouragerons et soutiendrons l'évolution des pédagogies, des modes d'apprentissage et les transformations associées. Nous accompagnerons la dynamique pédagogique et l'hybridation de nos pratiques par la mise en place d'un service pérenne d'accompagnement et de soutien à la transformation pédagogique, selon trois axes complémentaires : les méthodes, les outils numériques associés et le collectif, et nous valoriserons les initiatives pédagogiques de nos enseignants. L'évolution de La Prépa après la réforme du bac sera aussi spécifiquement appuyée et encouragée, car elle représente un enjeu majeur d'attractivité et de diversité.

Offrir à nos étudiants tous les possibles, c'est favoriser le développement de leurs talents. Nous devons les encourager à s'engager et à s'ouvrir sur le monde, à expérimenter des problématiques industrielles avec les modes de travail de l'entreprise, ou inversement à répondre aux questionnements des entreprises en activant les fondamentaux disciplinaires de nos écoles et de nos laboratoires. La culture de l'entrepreneuriat doit s'offrir à tous. Le choix entre la voie de formation classique et celle de l'apprentissage devra être élargi autant que possible. Et là réside un dialogue permanent entre Toulouse INP, nos écoles, nos laboratoires et les entreprises. C'est un service public ouvert, attentif et responsable qui pourra ainsi être développé.



PRESIDENCE



La vie étudiante doit permettre épanouissement et enrichissement mutuel pour chacun. Nos étudiants seront invités à se responsabiliser, et à être acteurs du développement de leur établissement. Ils pourront s'emparer de chantiers concernant la mobilité internationale, le développement durable et l'empreinte écologique de l'ensemble de nos activités, des réflexions de perspectives et d'invention du futur. Nous serons là pour conduire des réflexions et agir avec eux. Une meilleure communication et une prise en compte plus large de la reconnaissance de leur engagement au service de l'établissement sera mise en place.

Aujourd'hui, absente des sites d'excellence nationaux labellisés par une IdEx ou Isite, notre communauté toulousaine et par conséquent Toulouse INP souffre d'un déficit d'accès à des sources de financements. Cette situation très problématique conduit à une perte de reconnaissance qui commence à être visible et préjudiciable. Toulouse INP se doit d'être un acteur constructif dans l'élaboration d'un futur projet commun.

En conclusion, nous partageons l'analyse livrée par le comité d'évaluation Hcéres et nous souhaitons nous inscrire dans une dynamique d'évolution de notre établissement qui garantisse à l'ensemble de nos collègues et de nos apprenants, le meilleur écrin pour développer leurs talents et les mettre au service de la société.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, Monsieur le Président du Comité d'experts, l'expression de mes sentiments distingués,

La Présidente de Toulouse INP


Catherine XUEREB



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Toulouse INP a eu lieu du 25 au 27 février 2020. Le comité d'évaluation était présidé par **M. Patrick MILLOT**, professeur des universités en génie informatique, Université Polytechnique Hauts de France, ancien directeur d'UMR CNRS, ancien VP CS

Ont participé à cette évaluation

- **M. Julien DOCHE**, élève ingénieur à l'École nationale supérieure de cognitique (ENSC), président du Bureau national des élèves-ingénieurs
- **Mme Catherine FAUR**, professeur des universités ; directrice adjointe en charge des études de Polytech Montpellier
- **M. Jean-Yves LONGERE**, directeur du développement à l'École centrale de Marseille
- **M. Gilles MIRAMBEAU**, directeur général des services de l'Université de Poitiers

Messieurs Francis COTTET, conseiller scientifique, et **Adam APAZOV**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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