



**HAL**  
open science

**Institut national polytechnique de Toulouse - INP  
Toulouse**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut national polytechnique de Toulouse - INP Toulouse.  
2015. hceres-02026093

**HAL Id: hceres-02026093**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026093>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'institut national polytechnique de Toulouse

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

François Laurent, président du comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

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

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Des missions bien définies et un projet stratégique clairement affirmé	7
II – Une dynamique partenariale pragmatique et indiscutable	7
III – Une gouvernance clarifiée et lisible, un principe de mutualisation accepté pour les écoles internes	7
IV – Des écoles associées qui ont su tirer partie de leur intégration à l'INPT	8
V – Une communication en progrès mais une appartenance diversement ressentie par les communautés	9
VI – Une politique qualité méritant d'être davantage valorisée et pérennisée	9
La recherche et la formation	10
I - Une recherche de qualité bien intégrée sur le site	10
1 ● Stratégie, thématique et structuration	10
2 ● Rayonnement et moyens de la recherche	11
3 ● Gouvernance et pilotage	11
II – Des formations de grande qualité avec des potentialités fortes à exploiter	12
1 ● L'offre de formation	12
2 ● Un pilotage central respectueux de l'autonomie, à l'écoute mais encore en retrait	13
3 ● L'innovation pédagogique, une des priorités du contrat 2011-2015	13
4 ● La formation tout au long de la vie, une réponse adaptée à la demande	13
III – Le lien recherche et formation, les études doctorales : un lien existant mais à renforcer	14
IV – La documentation, performante et pleinement intégrée à la politique de l'établissement	14
La réussite des étudiants	16
I – Parcours des étudiants et insertion professionnelle, domaines laissés à l'initiative des écoles	16
II – Pour « l'égalité des chances » : deux actions phares, les cordées de la réussite et VIASUP	16
III – Améliorer la qualité de vie des étudiants	16
IV - Une relative indifférence des étudiants vis-à-vis de leurs élus	17
V – Le suivi médical et social des étudiants, un réel atout	17
La valorisation et la culture scientifique	18
I – Des partenariats riches favorisent la reconnaissance et le positionnement de l'établissement sur le site toulousain	18

II – INPACT, le service intégré dédié à la valorisation, a prouvé son efficacité mais aura à évoluer du fait d'un environnement en mouvement	18
III – Une implication effective des enseignants-chercheurs dans la diffusion de la culture scientifique	18
Les relations européennes et internationales	20
I – Un renforcement indispensable de l'accueil des étudiants étrangers	20
II – La nécessité de la mise en œuvre d'un service unique des relations internationales au niveau de l'INPT	21
Le pilotage et la gestion	22
I – Des données de pilotage à fiabiliser pour asseoir la visibilité de la stratégie pluriannuelle	22
II – Une fonction RH structurée, mais fortement limitée par les outils à sa disposition et devant encore renforcer ses procédures de gestion prévisionnelle	22
III – Une bonne prise en compte des questions liées à l'hygiène, à la sécurité, et aux conditions de travail des personnels	23
IV – Une situation financière globalement équilibrée, devant permettre une plus grande affirmation de la politique budgétaire de l'INPT	23
1 ● Une structure de dépenses globalement maîtrisée, nécessitant une adaptation à l'évolution des recettes	23
2 ● Un suivi budgétaire de qualité, devant s'accompagner d'une réelle structuration de la fonction financière	24
V – Une gestion immobilière et logistique clairement identifiée et bien installée	25
VI – Un système d'information peu urbanisé, en profonde évolution, et sur lequel pèse une très forte attente	25
Conclusion	28
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	30
Observations du président	34
Organisation de l'évaluation	38

# Présentation

Créé le 1<sup>er</sup> janvier 1970, l'institut national polytechnique de Toulouse (INPT) est un établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP) sous tutelle du ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR). Il se définit comme une « université fédérale de 7 grandes écoles » accueillant près de 7 000 étudiants et s'appuyant sur un réseau de 19 laboratoires.

Autour du noyau des 3 écoles fondatrices, l'école nationale supérieure d'agronomie de Toulouse (ENSAT), l'école nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications (ENSEEIH ; N7), l'école nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques (ENSIACET ; A7), et du cycle préparatoire polytechnique, des élargissements progressifs ont permis d'associer les écoles suivantes : en 2002, l'école nationale d'ingénieurs de Tarbes (ENI de Tarbes) établissement public à caractère administratif (EPA) sous tutelle du MENESR, en 2009, l'école nationale de météorologie (ENM) sous tutelle du ministère de l'écologie du développement durable et de l'énergie (MEDDE), et en 2011, l'école d'ingénieurs de Purpan (EI Purpan), école sous statut associatif habilitée à délivrer le diplôme d'ingénieur, et l'école nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), EPA, sous tutelle du ministère de l'agriculture de l'agro-alimentaire et de la forêt.

Cet établissement fait partie du Groupe INP, réseau des instituts nationaux polytechniques (INP) constitué des instituts de Bordeaux, Grenoble et Nancy.

Il est implanté dans la région Midi-Pyrénées qui se caractérise par son attractivité et par des activités de pointe à forte valeur ajoutée telles que l'aéronautique, l'espace et le secteur des TIC illustrées par la présence d'entreprises (Airbus, Thalès, Safran, etc.) et d'instituts de recherche (CNES, ONERA, IRT Saint-Exupéry, etc.). Elle compte 16 000 entreprises de plus de 10 salariés et c'est la 6<sup>ème</sup> région de France pour la part des emplois dans les secteurs de haute technologie (4 %).

En 2013, l'INPT dénombrait en formation initiale 3 066 étudiants dans les écoles fondatrices, 2 897 dans les écoles associées, 185 en classe préparatoire et 546 doctorants dans les écoles doctorales<sup>1</sup>. En 2013, l'établissement, hors écoles associées, comptait 296 enseignants titulaires dont 268 enseignants-chercheurs (EC), 322 Biatss titulaires et 443 personnels non titulaires administratifs et techniques et enseignants<sup>2</sup>.

L'INPT est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2010. Son budget avoisine les 100 millions d'euros répartis en 61 % de masse salariale, 33 % en fonctionnement et 6 % en investissements<sup>3</sup>, son patrimoine immobilier est d'environ 92 000m<sup>2</sup> Shon.

L'INPT est l'un des 7 membres de la communauté d'universités et établissements (Comue)<sup>4</sup>, université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMP), ce qui le positionne comme partenaire des grands projets développés sur le site de Toulouse notamment dans le cadre des dispositifs du programme d'investissements d'avenir (PIA). Il collabore dans ce cadre avec les autres écoles d'ingénieurs du site au sein d'un collegium Toulouse Ingénierie. Il est impliqué dans le plan Campus *via* l'extension immobilière de l'ENSAT.

Parmi les 13 unités mixtes de recherche (UMR) avec le centre national de recherche scientifique (CNRS) ou l'institut national de recherche agronomique (INRA) et/ou les universités de Toulouse 1 et 2 et 3 relevant du périmètre des écoles fondatrices, l'INPT est déposant de 4 laboratoires<sup>5</sup>. Par ailleurs, il est partie prenante de deux unités propres de recherche (UPR) du CNRS<sup>6</sup> et de 4 unités sous tutelle des écoles associées<sup>7</sup>. L'établissement a développé une activité en recherche partenariale (participation à 5 instituts Carnot, laboratoires communs avec des industriels) et en formation tout au long de la vie.

<sup>1</sup> Source : données établissement.

<sup>2</sup> Source : bilan social 2013.

<sup>3</sup> Source : données établissement.

<sup>4</sup> Université Toulouse 1 Capitole, Université Toulouse 2 Jean Jaurès, Université Toulouse 3 Paul Sabatier, Institut National Polytechnique de Toulouse, Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace, Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

<sup>5</sup> Institut de Mécanique des Fluides de Toulouse - UMR 5502 (CNRS, UT3, INPT), Laboratoire de Génie Chimique- UMR 5503 (CNRS ; UT3, INPT), Laboratoire de Chimie Agro-Industrielle- UMR 1010 Carnot, Génomique et Biotechnologie des fruits (GBF) UMR A990 (INRA, INPT).

<sup>6</sup> Laboratoire d'Analyse et d'Architecture des Systèmes -LAAS, Laboratoire de Chimie de Coordination - LCC.

<sup>7</sup> Quatre unités sous tutelle ou en partenariat uniquement avec les écoles associées (Laboratoire Génie de production - ENI de Tarbes ; Interactions Hôtes-Agents Pathogènes - ENVT ; Toxicologie alimentaire - INRA ; Centre National de Recherches Météorologiques - Météo France).

Les 3 écoles internes délivrent 13 diplômes habilités par la commission des titres d'ingénieur (CTI) - 1 à l'ENSAT, 7 à l'ENSEEIH et 5 à l'ENSIACET-, l'ENI de Tarbes, l'EI Purpan et l'ENM chacune 1, et l'ENVT le diplôme de docteur vétérinaire.

L'INPT est cohabilité pour 12 mentions de masters avec 25 spécialités<sup>1</sup> permettant de proposer une année de master 2R en parallèle à la 3<sup>ème</sup> année d'ingénieurs<sup>2</sup>. Il développe également une offre de 6 *masters of sciences and technology* (MoST)<sup>3</sup>. L'INPT est co-accrédité pour 9 écoles doctorales (ED) du site et est tutelle principale de l'ED 468 « Mécanique, énergétique, génie civil, procédés » (MeGep). En 2013-2014, 516 doctorants étaient inscrits et 150 thèses ont été soutenues.

Les principales recommandations du rapport d'évaluation établi par l'AERES en octobre 2010 portaient sur une clarification et simplification du dispositif de pilotage ainsi que sur le renforcement des prérogatives statutaires des conseils, une stratégie internationale plus "agressive", la mobilisation de moyens au service de la politique de l'établissement, un développement de la démarche qualité et une mutation accélérée des services vers plus de mutualisation et de rationalisation.

Dans le cadre de cette évaluation, le comité d'experts a porté une attention plus spécifique à l'analyse de l'organisation fédérale de l'établissement et à la place des écoles associées dans cette dynamique, aux interactions avec les partenaires du site concernant l'ingénierie pédagogique en relation avec l'évolution des formations et le développement des masters, à l'attractivité internationale.

---

<sup>1</sup> Source : contrat pluriannuel MESR-INPT 2011-2015 ; annexe de l'arrêté du 24 juin 2011.

<sup>2</sup> Source : rapport d'autoévaluation, p. 30.

<sup>3</sup> Source : 4 MoST en 2013 et 2 MoST nouveaux en 2014, rapport d'autoévaluation, p.36 : *Fluids Engineering for Industrial Processes ; Electrical engineering systems ; Electronic systems for embedded and communicating applications (ESECA) ; Green Chemistry and Processes for Renewable Feedstocks (Green CAP) ; Water engineering and water management ; Risk engineering in industrial systems.*

# La stratégie et la gouvernance

## I – Des missions bien définies et un projet stratégique clairement affirmé

La nouvelle équipe de présidence après les élections de 2012 a fait sien les trois objectifs prioritaires définis en décembre 2009 pour le contrat quinquennal passé avec le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) portant sur la période 2011-2015 à savoir, « *contribuer à la réponse en formation et en recherche aux enjeux sociétaux actuels et à venir, accroître l'attractivité via une internationalisation confortée, rendre plus cohérente la gouvernance et optimiser le pilotage de l'établissement* ».

Porté par le président, les vice-présidents (VP) et la directrice générale des services (DGS), ce projet stratégique comporte 19 chantiers et 50 projets-actions et est régulièrement actualisé. Dans la méthode, les procédures sont claires : le bureau (président, VP, DGS) identifie et définit le chantier d'amélioration et après validation par le comité directeur (CODIR) regroupant bureau et directeurs des écoles, le dossier est instruit en commission thématiques (budget, patrimoine, statuts, etc.) avant de revenir devant les conseils statutaires. La qualité des échanges autour des chantiers en cours et les progrès accomplis emportent l'adhésion des responsables, directeurs d'école et de laboratoire et des élus dans les différents conseils. Les personnels témoignent de leur implication.

Néanmoins, tant pour la dimension internationale que pour l'optimisation du pilotage de l'établissement, il reste du travail à accomplir. Le volet communication n'a par exemple pas encore été traité (cf. *infra*, V). Dans l'accompagnement de cette évolution, la formation des cadres confrontés à la nécessité de faire mieux avec moins de moyens et à la redistribution des tâches qui en découle, constitue une zone de fragilité bien identifiée par la présidence.

## II – Une dynamique partenariale pragmatique et indiscutable

Les partenaires, qu'ils soient du secteur académique, du domaine de la recherche ou issus du monde socioéconomique, jugent très positivement leurs interactions avec l'INPT et lui reconnaissent tous un rôle important. L'INPT a été très présent dans la vie du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et a su valoriser ses spécificités de structure fédérale et sa propre stratégie territoriale dans les reconfigurations récentes de l'ESR en particulier lors du passage du PRES à la Comue *via* des propositions plaidées par ses responsables qui ont occupé des responsabilités importantes au niveau du PRES et le portage de l'initiative d'excellence en formation innovante (Idafi) « défi diversité », action à forte valeur d'exemplarité. Cette politique a donné une place stratégique, dans le cadre du site, aux formations d'ingénieurs. S'il existe une vraie dynamique « Toulouse ingénierie » qui porte le projet de leur développement au sein de l'Initiative d'excellence (Idex) gérée par la Comue, la construction du collégium correspondant n'est pas encore aboutie et reste à consolider.

Le dialogue avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) est constant et le partenariat en recherche est plébiscité. Pour l'INRA, l'INPT est le premier partenaire sur le site et les interactions recouvrent aussi la formation. Le CNRS affirme sa volonté de poursuivre un travail de co-construction d'une politique de recherche de site considérant que la dimension sciences et ingénierie n'est pas encore suffisamment valorisée. Pour l'écosystème régional, l'INPT, qui a été à l'origine de son développement, n'a pas ralenti son investissement avec le temps : il est ouvert aux PME et collabore avec les pôles de compétitivité, les plateformes technologiques et sa capacité à la transversalité en intersectoriel est jugée positive par la région.

D'une manière générale, c'est l'attitude pragmatique de l'INPT, soucieux de la défense de spécificités et d'une identité, qui est reconnue par les acteurs du site en complément d'une attitude tout autant pragmatique qui permet de bien appréhender les leviers pour avancer.

## III – Une gouvernance clarifiée et lisible, un principe de mutualisation accepté pour les écoles internes

Sous l'égide de la nouvelle équipe politique, un travail important de connaissance mutuelle des spécificités et des ressources de chaque école a facilité l'affirmation des vertus de la mutualisation.

Il est clairement établi que le volet formation des ingénieurs est délégué aux écoles mais tous les moyens sont, de par la loi, concentrés au niveau central. La définition des périmètres de chacune des écoles fondatrices étant correctement posée, les transferts et les échanges de compétence s'en trouvent renforcés. Si toutes les actions ne



sont pas abouties, les initiatives prises pour renforcer les démarches coordonnées et homogénéiser les processus dans les domaines de la documentation, de la vie étudiante, de l'international et de la gestion des ressources humaines vont dans le sens d'une mutualisation renforcée génératrice d'un gain d'efficacité souvent accompagnée d'un transfert de moyens.

Un diagnostic partagé entre les trois écoles a permis l'identification des zones de blocage, l'évaluation des risques et la mise en place d'actions correctives qui pourront s'intensifier. Beaucoup de bonne volonté et de pédagogie ont été déployées pour accompagner la réflexion sur la répartition des moyens à partir d'indicateurs relativement faciles à mesurer (impact du pourcentage de boursiers dans les effectifs, dotation B et EC, surfaces) pour approcher le coût environné des enseignements et mettre en place le référentiel des enseignants-chercheurs notamment. Mais sans véritable outil de gestion des ressources humaines et dans un contexte de gel possible des emplois (cf. domaine pilotage et gestion), ces travaux font l'objet d'une mise en application prudente.

Il n'y a plus de remise en cause de l'appartenance à l'INPT de la part des directions d'écoles internes qui soulignent son efficacité importante en matière de gestion de la recherche et de représentation au sein de la Comue. Les responsables administratifs et financiers (RAF) de ces écoles travaillent en bonne complémentarité avec les services centraux de la présidence et chacun est en charge d'une mission transversale (ressources humaines, finance, patrimoine) pour le compte du collectif. Par contre, les échanges avec les RAF des écoles associées sont plus limités.

Les élus des conseils font état de charges de travail très élevées du fait de la fréquence des réunions de commission. Les discussions dans les instances sont saines et constructives, et la force de proposition de ces premiers est souhaitée par l'équipe présidentielle. Les élus ont le sentiment d'avoir une réelle influence dans le fonctionnement mais le niveau d'information de leurs mandants est sans doute à parfaire. A titre d'exemple, l'essentiel des informations émanant des conseils figurent dans l'intranet Agora, avec un accès spécifique vers des informations complémentaires pour les élus et la gouvernance.

Par ailleurs, une inquiétude des personnels est perceptible face à la montée en puissance de la Comue identifiée comme génératrice d'économie d'échelle, de mutations, de transformations de postes. Si cette expression naturelle de la résistance au changement est compréhensible, une information régulière et argumentée permettrait de maintenir la qualité du dialogue entre personnels et présidence.

#### IV – Des écoles associées qui ont su tirer partie de leur intégration à l'INPT

Si les rattachements de l'ENM, l'ENI de Tarbes, l'EI Purpan et l'ENVT à l'INPT ont pu susciter quelque débat dans l'environnement respectif de ces écoles aux statuts et ministères de tutelles variés, les avantages découlant de cette association sont bien identifiés par les directeurs de ces établissements qui, confrontés à l'évolution rapide du site universitaire toulousain, sont soucieux d'en être partenaires.

Les collaborations en recherche, la participation en tant que membre associé renforcé dans la Comue<sup>1</sup>, avec inscription des EC dans les collèges électoraux de l'INPT, sont des acquis reconnus unanimement. Malgré son éloignement, l'ENI de Tarbes souhaite renforcer son partenariat en participant au schéma directeur du numérique, en mutualisant les services ressources humaines, juridique, hygiène et sécurité. Par ailleurs, la participation de l'INPT au pôle Agri Campus, l'un des 7 pôles de compétence nationaux en sciences et technologie du vivant et de l'environnement, a consolidé la position des écoles ENVT et EI Purpan parties prenantes de cette structure, ainsi que du pôle vert toulousain sur la carte nationale de leur ministère de tutelle<sup>2</sup>. Malgré l'éloignement géographique (ENI de Tarbes) et la dispersion des implantations dans la métropole toulousaine, l'appartenance à l'INPT s'affiche vis-à-vis des personnels et des étudiants et la journée cohésion y contribue.

Un retour en arrière est considéré comme impossible mais les exigences différentes entre les ministères de tutelle constituent toujours un obstacle pour une intégration plus forte. Les échanges pédagogiques sont encore très restreints compte tenu, soit de la distance, soit de l'organisation des formations (pour l'ENVT en particulier).

Pour les écoles du périmètre restreint, sans être une gêne, les écoles associées ne constituent pas une réelle force de progrès dans la dynamique globale de l'établissement. Elles ont néanmoins aidé, par leur rayonnement régional et l'écho diffusé dans leurs réseaux spécifiques (ENI, FESIA, réseau véto), à mieux asseoir la notoriété de l'INP Toulouse. Dans ces conditions, il semble bien que le statut quo risque de s'imposer et que toutes les avancées se fassent à l'initiative de l'INPT et se traduisent par des échanges déséquilibrés à l'avantage des écoles associées. Néanmoins, l'enjeu d'une intégration renforcée de ces écoles associées, qui devraient dépasser la défense de leurs

<sup>1</sup>ENI Tarbes et EENVV.

<sup>2</sup> Ce pôle était constitué de 5 membres fondateurs : EI Purpan, ENFA, ENVT, INPT-ENSAT, INRA et de membres associés Toulouse 1 et 2, INSA, CNRS, EMAC, INPT-ENSIACET. L'articulation entre les 5 fondateurs se poursuit malgré la suppression du pôle.

identités, réside dans l'intensification de leur implication dans les dispositifs de mutualisation de l'établissement.

## V – Une communication en progrès mais une appartenance diversement ressentie par les communautés

La communication est l'exemple d'une mission dévolue à au moins trois strates de services, écoles ou laboratoires, présidence et pour partie du SAIC selon les publics visés, étudiants et personnels, partenaires académiques et acteurs socioéconomiques.

Il reste dans ce domaine une vraie marge de mise en cohérence : le travail de fond fourni en communication vers l'extérieur qui n'est pas encore totalement coordonné doit également être amplifié pour la communication interne notamment vis-à-vis des écoles associées et de leurs étudiants.

Plusieurs plaquettes à doubles entêtes sont diffusées aux partenaires sociaux, économiques, institutionnels. Le site internet, fort de nombreux items et liens est lui un bon atout. Un groupe très transversal a travaillé à l'élaboration du futur ENT (espace numérique de travail) qui devrait être enfin disponible en juin 2015. Par ailleurs, les réunions de diverses instances statutaires (CODIR, CoOpeR, commission recherche) et de nombreux groupes de travail ont fluidifié la diffusion des informations et amélioré le sentiment d'appartenance pour le noyau dur de l'établissement. Pour les écoles associées, le sentiment d'appartenance à l'entité INPT reste à développer dû à la multiplicité des occasions de communication à destination de cibles redondantes et le temps pris à converger *a minima* sous une bannière commune.

Alors qu'apparaît la Comue, acteur incontournable de la visibilité institutionnelle du site toulousain, une réflexion complémentaire sur la mise en cohérence des actions diligentées dans ce domaine par les différents niveaux opérationnels de l'INPT s'impose.

## VI – Une politique qualité méritant d'être davantage valorisée et pérennisée

L'ingénieure qualité actuelle est en poste depuis janvier 2015. Rattachée à la direction générale des services, elle est identifiée en tant que responsable qualité pour les 3 écoles fondatrices et pour les services dits communs. Cette fonction, pourtant préexistante au recrutement, n'apparaît pas dans l'organigramme fonctionnel daté d'octobre 2014.

L'ENSEEIH est la première des 3 écoles fondatrices à avoir entrepris la démarche de certification ISO 9001, validée depuis 2010. L'ENSAT et l'ENSIACET en sont détentrices depuis 2012. Tous les services des écoles sont concernés par le processus de certification, à l'exception des laboratoires de recherche. En février 2014, l'ENSAT a par ailleurs été certifiée ISO 14001, suite à la mise en place d'un système de management environnemental. L'ENSIACET est engagée dans le même processus de certification ISO 14001 pour la fin 2017 dans le cadre d'un projet associant des étudiants de l'école.

Ces succès concernent plus les écoles, composantes de l'établissement, que l'établissement dans son ensemble. A ce niveau, le chantier est en cours mais son avancement risque fort d'être entravé par les failles (cf. domaine pilotage et gestion) qui subsistent dans les outils de pilotage. Deux services centraux viennent par ailleurs d'entrer en démarche qualité : le service RH et le service des affaires générales et du pilotage, dans l'objectif de formaliser et d'actualiser les procédures.

L'objectif est de formaliser le processus lié à la réalisation d'un organigramme de chaque service central pour juin 2015. Un club Qualité a été mis en place avec les écoles associées et se réunit une fois par mois. Le comité considère que la politique qualité développée par l'établissement a à être amplifiée et à faire l'objet d'un engagement prioritaire de tous ses responsables politiques.

# La recherche et la formation

## I - Une recherche de qualité bien intégrée sur le site

### 1 ● Stratégie, thématique et structuration

L'INPT a fait le choix assumé de ne pas développer une stratégie recherche propre et/ou identitaire - ce qu'il aurait pu faire en concentrant ses enseignants-chercheurs dans certaines unités mixtes de recherche (UMR) ou certaines équipes de celles-ci - mais de participer très activement à la définition de la politique recherche du site, avec la mise en place du PRES et son évolution en Comue, et avec l'élaboration de l'Idex UNITI. Ce rôle est d'ailleurs souligné par l'ensemble de ses partenaires. Ce choix de participer à une stratégie partagée ne l'empêche pas d'affirmer clairement ses priorités, et de jouer activement son rôle de tutelle auprès des unités de recherche, en partenariat avec les autres acteurs du site : université Paul Sabatier Toulouse 3 (UT3), Institut national des sciences appliquées (INSA), INRA dont l'INPT est le principal partenaire sur le site toulousain, CNRS. Sur la période 2011-2015, l'établissement a développé ses recherches selon 3 axes :

- « - Ingénierie pour le développement durable (éco-énergie, captation CO<sub>2</sub>, green process agriculture et aménagement territorial, sécurité alimentaire) ;
- Développement du pôle modélisation-simulation des systèmes complexes, et traitement et analyses des méga données ;
- Convergence entre ingénierie et sciences de la vie et de l'environnement ainsi que le développement du pôle agro-bio-véto. »

Cinq thèmes stratégiques sont définis pour le prochain contrat en cohérence avec les forces de l'établissement :

- Gestion des ressources, des risques et traitements chimiques et biologiques des eaux et effluents ;
- Ingénierie pour la santé humaine et animale au service d'une meilleure qualité de vie ;
- Nouveaux itinéraires technologiques pour la transformation de la matière et de l'énergie ;
- Ecoconception des systèmes industriels ou de production agricole ;
- Calcul intensif, méga données et modélisation des systèmes complexes.

Une très forte proportion, ce qui mérite d'être souligné, soit 253 des 268 enseignants-chercheurs du périmètre restreint des écoles sont intégrés dans une unité de recherche reconnue et 60 % des Biatss titulaires (soit 198) de l'établissement ont une affectation recherche. Ceux-ci se répartissent dans 19 unités dont 12 (pour lesquelles l'établissement est tutelle avec le CNRS, l'INRA et/ou UT3). Parmi ces 12 UR, 6 relèvent du domaine sciences et technologies dont 3 en SPI, 1 en STIC et 1 en chimie, et 6 du domaine sciences de la vie et de l'environnement, principalement écologie et environnement. À ces 12 unités, il convient d'ajouter 2 UPR CNRS, le laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes (LAAS) et le laboratoire de chimie de coordination (LCC), une unité en création (3DPHI) et 4 unités sous tutelle avec les écoles associées.

L'établissement est déposant pour les unités suivantes :

- Laboratoire de Génie Chimique (LGC, UMR 5503 avec CNRS et UT 3) : 165 personnels dont 89 INPT (59 E-C et 30 IATSS) ;
- Institut de Mécanique des Fluides de Toulouse (IMFT, UMR 5502 avec CNRS et UT3) : 112 personnels dont 46 INPT (26 E-C + 17 IATSS + 3 contractuels) ;
- Laboratoire de Chimie Agro-Industrielle (LCA, UMR 1010 avec INRA) : 38 personnels dont 24 INPT (14 E-C + 10 IATSS) ;
- Génomique et Biotechnologie des Fruits (GBF, UMR A990 avec INRA) : 20 personnels dont 13 INPT (9E-C + 4 IATSS).

Il n'est pas utile de citer l'ensemble des unités de recherche accueillant des EC et des Biatss de l'INP Toulouse mais l'IRIT (UMR 5505 avec CNRS et UT1 UT2 UT3), l'ECOLAB, (UMR 5245 avec CNRS et UT3), GenPhyse (nouvellement créé, UMR 1388 avec l'INRA), et le laboratoire LAPLACE (UMR 5213 avec CNRS et UT3) rassemblent respectivement 49, 19, 10 et 36 personnels de l'INPT. En termes de structuration, il faut aussi noter la participation active de l'établissement à la création en 2014, en partenariat avec le CNRS, l'université Paul Sabatier, l'INSA et la Comue, de 2

unités mixtes de services (UMS) : Calmip (mésocentre de calcul) et Raimond Castaing (centre de micro caractérisation).

## 2 ● Rayonnement et moyens de la recherche

L'INPT contribue activement à la politique de recherche du site. Elle a fait le choix de ne pas chercher à distinguer la contribution de ses chercheurs au rayonnement global en adhérant pleinement à la signature générique. Parmi les 2 UMR les plus importantes dont l'INPT est établissement déposant, l'Institut de Mécanique des Fluides de Toulouse (IMFT) se caractérise par une grande diversité de recherches à caractère fondamental et également des ouvertures vers des domaines porteurs comme l'environnement, la bio-mécanique ou la bio-ingénierie. Le LGC est quant à lui un laboratoire historique du génie des procédés en France; sa production scientifique lui confère une visibilité certaine à l'international. Pour l'établissement, une réelle marge de progression est possible en matière de rayonnement en incitant certains de ses EC à mieux développer leurs publications dans des journaux internationaux à forte visibilité.

Par ailleurs, il faut souligner que la recherche sous contrat est un point fort de l'INPT. Ainsi, l'ensemble de celle-ci représente un budget de 18 M€ soit environ 60 % du budget non consolidé de tous les laboratoires (hors UPR CNRS). Les nombreux contrats en lien avec les entreprises sont un marqueur de son implication dans le tissu socioéconomique régional mais également national et international. Le service des activités industrielles et commerciales (SAIC) INPACT, créé en 2004, est très apprécié pour sa gestion des contrats, son expertise juridique et sa connaissance du tissu industriel. Il a fortement contribué à la constitution de la société d'accélération de transfert de technologie (SATT) *Toulouse Transfert Tech* (TTT), mais du fait de cette création et donc de l'abandon du volet valorisation-licensing à son profit, il est amené à repenser son modèle économique. L'arrivée de l'Institut de recherche technologique (IRT) Saint Exupéry ainsi que d'une antenne du CEA Tech bousculent l'écosystème. Ces arrivées ouvrent aussi de réelles opportunités à condition que l'appropriation de ces nouvelles structures par la communauté soit vraiment favorisée. Dans cette évolution de la recherche partenariale, l'INPT joue un rôle de premier plan.

L'établissement soutient la recherche à travers un bonus qualité recherche (BQR) avec une contribution de l'ordre de 195 k€ concernant l'ensemble des écoles du périmètre élargi pour un budget prévisionnel de 310 k€<sup>1</sup> en 2014, BQR qui a sensiblement évolué sur les cinq dernières années. À la satisfaction des unités de recherche, il porte sur le soutien aux projets pluridisciplinaires. Dans le cadre du PRES qui a précédé à la Comue, ce BQR, baptisé Toulouse Tech Interlabs (TTIL), a été mutualisé entre l'INPT, l'INSA et l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE SUPAERO) et a inspiré les appels à projets de l'index UNITI. Pour le comité, cette culture de réponses à des appels d'offre peut encore progresser pour se traduire par une participation plus importante aux appels à projets européens.

Le soutien de l'établissement se concrétise aussi à l'échelle individuelle avec les décharges de service (50 % la première année et 25 % la deuxième) dont bénéficient les maîtres de conférence (MCF) nouvellement recrutés (écoles du périmètre restreint).

## 3 ● Gouvernance et pilotage

Le Comité Opérationnel pour la Recherche (CoOpeR), qui rassemble les directeurs d'unités de recherche, les correspondants recherche des 7 écoles, le directeur du SAIC, la vice-présidente recherche et le président, est un lieu de dialogue apprécié qui permet de se concerter, d'échanger des informations mais aussi d'aborder des questions plus stratégiques et de préparer les réunions de la commission recherche. Le mode de répartition des crédits recherche a ainsi fait l'objet d'une remise à plat. Le système actuel ainsi que le mode de gestion (qui a repris le principe "qui héberge gère" partagé par les autres tutelles) sont largement partagés.

Les réunions de la commission recherche de l'établissement au nombre de 4 par an en général, sont toutes préparées par des réunions de commissions où siègent les élus. Ceux-ci s'estiment bien informés et associés aux choix stratégiques à faire, et également à la gestion des différents dossiers, y compris le traitement des dossiers individuels par le CA restreint (avancement, primes...). Ce dernier volet chronophage s'exerce au détriment du temps consacré au traitement des questions de fond. La gouvernance qui en a pris conscience est en passe de proposer des améliorations de fonctionnement.

Pour conclure, le sentiment qui prédomine est que la taille de l'établissement favorise les interactions entre les acteurs et que la gouvernance a su se donner les moyens de partager le pilotage de ce secteur avec tous ceux qui

<sup>1</sup> Source : procès verbal commission recherche - 14 avril 2014.

oeuvrent à son développement.

## II – Des formations de grande qualité avec des potentialités fortes à exploiter

L'INPT rassemble 6 700 étudiants en formation initiale (dont environ 250 apprentis représentant 8 % des ingénieurs des écoles internes) et 460 stagiaires en formation continue. C'est annuellement un flux de diplômés de 1 300 ingénieurs (4 % des diplômés ingénieurs nationaux), 250 étudiants de Masters, 150 docteurs, Une vingtaine d'HDR sont également soutenues.<sup>1</sup> Avec l'élargissement du périmètre de l'INPT, deux grands champs de formation sont maintenant clairement identifiés :

- sciences physiques et ingénierie pour l'énergie, le climat, le numérique et la matière ;
- sciences du vivant et ingénieries pour l'agronomie, l'environnement et la santé animale.

L'établissement veut mener une politique volontariste pour son cœur de métier, la formation des ingénieurs, en favorisant les initiatives pédagogiques, dépassant les innovations monodisciplinaires, accroissant la réflexion inter-écoles et en définissant mieux le rôle des écoles associées.

Si la formation se construit encore essentiellement au sein des écoles, le défi de l'institut est de structurer son offre de formation en encourageant le développement de nouvelles actions communes ou mutualisées, afin de présenter une cohérence pédagogique, seule capable de renforcer la visibilité et l'attractivité des différentes filières. Ce chantier est cependant loin d'être abouti.

### 1 ● L'offre de formation

#### Les diplômes d'ingénieurs

Les trois écoles internes délivrent 13 diplômes de la CTI, tous accessibles en formation continue,<sup>2</sup> dont un doté de 11 parcours de spécialisation, soit au total 23 parcours dont 6 proposés en apprentissage.

- ENSAT : un seul diplôme CTI pour 10 parcours de spécialisation en 3<sup>ème</sup> année (formation initiale) et 1 en apprentissage sur 3 ans (Génie des Agrochaines).
- ENSEEIHT : sept spécialités reconnues par la CTI dont 3 proposées en apprentissage (Hydraulique et Mécanique des Fluides en formation initiale également, Informatique et Réseaux ainsi que Électronique et Génie électrique).
- ENSIACET : cinq spécialités reconnues par la CTI dont 2 en formation initiale et en apprentissage (Génie Chimique et Génie des Procédés).

Les écoles associées délivrent chacune un titre d'ingénieur dont un est aussi proposé en apprentissage à l'ENI de Tarbes.

#### Les formations de Masters

L'INPT propose 12 mentions avec près de 25 spécialités de Masters à finalité Recherche (R) et Professionnelle (P) cohabitées avec les établissements d'enseignement supérieur de Midi Pyrénées plus 6 Masters internationaux (MoST), et 9 mastères spécialisés. En 2013-2014, l'ENSAT compte 75 diplômés Masters (R ou P) dont 3 issus du cycle ingénieur, l'ENSEEIH 110 dont 37 issus du cycle ingénieur et 41 en MOST, l'ENSIACET 63 dont 34 issus du cycle ingénieur. La liste complète des masters et des MOST, proposés en 2013-2014, figure dans le rapport d'autoévaluation<sup>3</sup>. Cependant, le périmètre élargi aux 4 écoles associées est peu documenté concernant ce domaine. Pour améliorer la lisibilité de cette offre, en l'état préjudiciable à l'orientation des étudiants, il serait très utile d'harmoniser l'ensemble des documents de promotion prévus à cet effet.

#### La classe préparatoire intégrée

L'offre de formation de l'INPT comprend également, une classe préparatoire intégrée, qui fait partie du réseau "Prépa des INP" s'étendant sur 6 sites. Cette formation permet aux bacheliers S, STI2D et SL, l'accès, sur contrôle continu, à 30 écoles d'ingénieurs du Groupe INP et à 2 écoles associées rattachées par convention (ISAE et ENAC). Environ 400 étudiants sont recrutés chaque année dont une centaine à Toulouse.

<sup>1</sup> Source : rapport DFIVE : L'offre de formation en chiffres 2013-2014.

<sup>2</sup> Source : liste des spécialités sur site INP.

<sup>3</sup> Source : annexes du rapport d'autoévaluation pp 25-33.

## 2 ● Un pilotage central respectueux de l'autonomie, à l'écoute mais encore en retrait

Six troisièmes années transversales permettant de construire des parcours originaux mieux adaptés à des projets professionnels spécifiques sont déjà mises en place. Toutefois, une homogénéité relative dans la maquette des diplômes (taille des modules par exemple) et l'autonomie pédagogique des écoles constituent des freins à l'extension de cette pratique. Le refus de validation par la CTI d'un diplôme "développement durable" coconstruit au sein de l'établissement n'a pas été vécu comme un encouragement. Alors que l'ensemble des écoles avaient participé à la construction de la maquette de cette formation qui couvrirait un large spectre de disciplines, la fin de non recevoir des experts de la CTI a généré des incompréhensions et remis en cause les avancées en matière de partage de modules de formation. Si les 7 directeurs des études et la vice-présidence de la commission de la formation et de la vie universitaire (VP CFVU) se réunissent mensuellement pour discuter de l'évolution de l'offre de formation, l'élan n'est pas impulsé par le noyau central qui ne pèse pas suffisamment pour donner un squelette de référence aux maquettes de formation. Les acquis dans la transversalité semblent émaner d'opportunités intelligemment négociées entre les écoles poussées à revisiter leurs formations pour suivre, voire anticiper, l'évolution des débouchés.

L'INPT porte la stratégie des écoles auprès de la Comue, participe activement à Toulouse Ingénierie, accompagne les réformes pédagogiques (ENSEEIH, ENSIACET, La Prépa)<sup>1</sup>, encourage les synergies mais reste vigilant notamment sur la soutenabilité des masters.

La politique de participation au déploiement des masters est justifiée par le souci d'offrir aux élèves-ingénieurs une diversification de parcours et un accès facilité vers les études doctorales à moins qu'elle n'ait été aussi considérée comme un relais de croissance des effectifs tout en imposant l'INPT comme partenaire dans leur mise en place. Il est facile de comprendre ces enjeux de coaccréditation, mais les risques d'une dispersion des moyens avec une sollicitation accrue dans les charges d'enseignement peuvent aller de pair avec un effritement des spécificités et une banalisation de l'image. Le risque est de voir des enseignants-chercheurs, soucieux d'assurer au mieux le continuum entre leurs travaux de recherche et leurs enseignements, privilégier les cours en master au détriment des travaux dirigés ou travaux pratiques spécifiques aux formations d'ingénieurs ou abandonner leurs interventions en formation tout au long de la vie. Une redistribution partielle des moyens mobilisés visant en priorité une offre renforcée des MoST pourrait répondre au besoin exprimé d'internationalisation et accroître la lisibilité de la carte des formations.

## 3 ● L'innovation pédagogique, une des priorités du contrat 2011-2015

Dans un contexte facilitant grâce au programme Idefi «Défi Diversité» porté par la Comue et mis en œuvre par l'INSA, l'ISAE SUPAERO et l'école des Mines d'Albi-Carmaux (EMAC), l'INPT a créé la mission de l'innovation pédagogique (MIP) et lancé un appel à projet annuel, le bonus innovation pédagogique (BIP). Les projets BIP transverses à plusieurs composantes de l'INPT et accueillant de nouveaux EC sont favorisés. L'accent a été mis sur la formation des EC (obligatoire pour les nouveaux MCF, plus de 100 EC formés à l'INPT en 2 ans et demi dont 21 nouveaux). Il reste à mieux valoriser la reconnaissance de l'investissement pédagogique dans la carrière des EC. La mise en place progressive de *learning centers* et de salles de pédagogie active est avérée, mais la volonté de mettre en forme un département des langues collaboratif pour toutes les écoles qui permettrait d'étoffer une offre de formation en langues devenue incontournable pour le rayonnement international et l'insertion professionnelle, tarde à se réaliser. Des conseillers pédagogiques sont peu à peu installés dans les écoles (3 à ce jour, parmi les 12 sur le site), dont le rôle est de proposer des clés de fonctionnement (organisation, formalisation) et d'analyser leur impact auprès des étudiants. L'Idefi, avec l'ouverture de parcours, permet d'échanger le semestre 9 entre les écoles membres. La volonté politique n'est pas à mettre en cause et les efforts concentrés sur ces actions sont à amplifier en s'appuyant sur les facilités offertes par la montée en puissance des actions soutenues par la Comue.

## 4 ● La formation tout au long de la vie, une réponse adaptée à la demande

En 2012 a été créé un service commun de formation continue avec l'INSA Toulouse appelé «Toulouse Tech Formation Professionnelle» qui doit s'élargir dans le cadre de la Comue à d'autres écoles du site. Pour répondre aux demandes des clusters économiques du site, ce service travaille sur une adaptation de l'offre de formation (ouverture de toutes les formations d'ingénieur à la formation continue, accès de la dernière année au contrat de professionnalisation, développement de la VAE, etc.). Le nombre total de stagiaires en formation continue à l'INPT est passé de 316 (en 2011) à 460 (en 2013), les recettes voisines de 795 000€ en 2011 à 1 190 000€ en 2013. Une démarche de certification des activités de ce service (ISO 9001) a été lancée en 2012 (premier audit début 2015).

<sup>1</sup> Source : rapport d'autoévaluation, p 11.

### III – Le lien recherche et formation, les études doctorales : un lien existant mais à renforcer

L'INPT développe le lien entre formation et recherche, que ce soit dans le cycle ingénieur (avec l'existence d'actions spécifiques et la possibilité de préparer un master en double diplôme) ou à travers son action en faveur de la poursuite en thèse des diplômés.

Ainsi, des actions de sensibilisation comme des visites de laboratoires ou des conférences métiers (assurées par des ingénieurs R&D ou des EC et C) sont organisées dès les deux premières années d'école. Un accent est également mis sur la communication interne en faveur des événements recherche organisés par l'établissement. Par ailleurs, l'établissement est cohabilité sur 25 spécialités de master avec d'autres établissements du site et les écoles peuvent ainsi proposer une année de M2R aux élèves de troisième année d'ingénieur. Toutefois, ces liens formation-recherche méritent d'être développés puisque le nombre d'élèves-ingénieurs inscrits en master reste trop modeste (74 sur les trois écoles internes) et le taux de poursuite en doctorat varie selon les écoles de 5 % à 20 %. Il est vrai que l'impact d'un doctorat sur l'insertion professionnelle et son niveau de rémunération peut sensiblement varier selon les disciplines. L'INPT annonce dans son contrat un objectif de 50 % d'ingénieurs dans la population de doctorants mais cette valeur globale prend en compte des ingénieurs issus de l'ensemble des écoles du territoire national voire international.

L'établissement est néanmoins, du fait d'un recrutement extérieur, y compris international (40-50 % des doctorants), très présent dans la formation doctorale : 516 doctorants étaient inscrits en 2013-2014 et 150 thèses ont été soutenues. Ces thèses sont mises en valeur par l'établissement puisqu'une sélection des meilleures (15 %) est primée (prix Escande) et présentée dans un petit fascicule publié annuellement. L'établissement soutient aussi systématiquement les co-tutelles internationales (1000 €/thèse; 24 financements en 2 ans). L'INPT est accrédité pour 9 des 15 écoles doctorales (ED) du site, rassemblées dans l'école des docteurs portée par la Comue. L'établissement est la tutelle principale de l'ED n° 468 Mécanique, Energétique, Génie civil et Procédés (MEGeP) et très présent dans les ED n° 323 Génie Électrique, Électronique, Télécommunications (GEET) et n° 458 Sciences Écologiques, Vétérinaires, Agronomiques et Bioingénieries (SEVAB) également. Le lien formation-recherche est également entretenu par les missions d'enseignement (76 en 2014) confiées à des doctorants bénéficiant d'un contrat doctoral. Enfin, l'établissement est présent sur le volet doctoral à travers la direction de la recherche et des études doctorales (DRED) qui assure notamment les inscriptions, et la procédure d'organisation des soutenances. Un processus de dématérialisation des actes administratifs a été initié dans ce domaine pour faciliter la vie des doctorants et alléger le travail du service.

### IV – La documentation, performante et pleinement intégrée à la politique de l'établissement

Fort de son bon bilan et de son expertise dans le secteur de la recherche, le service commun de la documentation (SCD) a fait, au cours du dernier contrat, porter son effort principal sur l'amélioration de la documentation au service de la formation. Ceci s'est traduit par principalement deux actions fortes dans ce domaine :

La participation active à la politique d'innovation pédagogique de l'établissement, soutenue par l'Idéfi à travers la transformation des trois bibliothèques des écoles internes en *learning centers*. Celui de l'ENSACET est réalisé, celui de l'ENSAT sera livré dans l'année et celui de l'ENSEEIH, dont la réalisation est liée au CPER, sera réalisé à l'horizon 2017.

Une politique volontariste d'acquisition afin d'étoffer l'offre documentaire à destination des étudiants, avec un taux d'acquisition qui atteint 2,2 ouvrages/étudiant/an. 5 250 livres électroniques sont maintenant accessibles et s'ajoutent aux ouvrages imprimés.

L'accessibilité ENT (de 1 place pour 8 étudiants à 1/25 avec une moyenne de 1/11) et l'équipement informatique (en moyenne de 1 poste pour 80 étudiants avec là encore de fortes disparités) restent toutefois des points faibles. L'établissement en est conscient et il veut en faire une priorité lors du prochain contrat. L'amplitude d'ouverture (de l'ordre de 60h/semaine), qui ne peut être augmentée avec les effectifs actuels, est jugée satisfaisante par les étudiants.

Dans le secteur de la documentation pour la recherche (75 % du budget du SCD), l'effort accompli de longue date au profit d'une politique de site s'est poursuivi (en 2013 les ressources mutualisées au niveau du site représente 53 % des dépenses du SCD) en concertation étroite avec les unités de recherche (qui cofinancent à hauteur de 35 % les ressources documentaires) et la DRED. Le SCD mène également une politique active dans le domaine de *l'open access* : mise en ligne des thèses (174 en 2014 pour un total supérieur à 1 200) et archive ouverte des publications scientifiques (944 publications déposées en 2014 pour un total supérieur à 8 300 déposés depuis 2008). L'entrepôt universitaire OATAO porté par la Comue est parmi les mieux classés au niveau international.

Enfin, il faut souligner l'effort important de structuration réalisé pour assurer l'intégration de l'ensemble des bibliothèques des écoles associées dans le SCD. Une homogénéisation des pratiques (charte commune et tarifs harmonisés notamment) ainsi qu'un système d'information commun à toutes les bibliothèques permettent de faire référence au SCD de l'INPT en tant qu'entité unique. C'est un des domaines qui participent activement à la création d'un sentiment d'appartenance à l'établissement.



# La réussite des étudiants

## I – Parcours des étudiants et insertion professionnelle, domaines laissés à l'initiative des écoles

Pour 90 % des diplômés des 3 dernières promotions, la durée de recherche du premier emploi est inférieure à 6 mois et le stage de fin d'études reste un accès privilégié au premier emploi. Les taux net d'emploi (valeurs CTI 2013) sont respectivement de 79 % à l'ENSAT, 84 % à l'ENSEEIH et 81% à l'ENSIACET, ce qui les situe proches de la moyenne (81%) des résultats enregistrés pour la 21ème enquête d'insertion de la conférence des grandes (CGE) écoles.

Par ailleurs, 90 % des étudiants de la Prépa de l'INPT poursuivent leur cursus dans une des écoles du Groupe INP<sup>1</sup> ou des écoles affiliées (ISAE, ENAC).

L'INPT a créé un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) conçu comme un élément structurant pour envisager des actions de coordination entre les écoles. Dans les faits, ce domaine est laissé à l'initiative des composantes qui organisent, toutes, différents forums (carrière, métiers, recherche) et des actions visant à développer les compétences comportementales interpersonnelles. Ainsi, on recense des initiatives intéressantes qui pourraient être étendues à toutes les écoles, tel que le passeport professionnel établi par l'ENSIACET.

Chacune a son propre service des stages et des relations avec les entreprises, son réseau d'anciens élèves : cette proximité apporte la garantie d'un suivi régulier traduit dans les performances obtenues pour les taux d'insertion.

L'établissement qui, au mieux, accompagne ces dispositifs, a créé le statut d'étudiant-entrepreneur et c'est au niveau de la Comue qu'a été mis en place un diplôme universitaire sur l'entrepreneuriat.

Malgré l'existence du BAIP, il n'y a pas de tableau de bord commun pour les stages ni pour l'insertion. L'observatoire de la vie étudiante est peu efficient et cet ouvrage semble être encore sur le métier. Réduire la forte dispersion des initiatives qui caractérise ce domaine serait de nature à conforter le travail entrepris pour renforcer le sentiment d'appartenance.

## II – Pour « l'égalité des chances » : deux actions phares, les cordées de la réussite et VIASUP

La première action labellisée au titre des Cordées de la réussite, initiative nationale, propose auprès d'une centaine d'élèves de troisième (3 collèges) des ateliers scientifiques animés par des étudiants ingénieurs de l'INPT (une trentaine), des visites (Ferme des étoiles, Pic du Midi de Bigorre, Au Fil de la Garonne, etc.) et depuis 2014 une présentation de métiers scientifiques par les étudiants.

La seconde action, elle aussi déclinaison d'un programme national, VIASUP est une classe tremplin (sur 3 ans) entre des bacheliers technologiques ou issus de milieux fragiles et des formations d'ingénieurs. Portée par la Comue (principalement INSA et INPT), existant depuis 3 ans (4<sup>ème</sup> promotion) avec 85 élèves, la première promotion de 17 élèves (30 % de filles, 65 % de boursiers, 36 % de Bacs techno) a vu la réussite de 41 % de ses effectifs.

La création de 7 filières (1 à l'ENSAT et 3 à l'ENSIACET et 3 à l'ENSEEIH) de formation d'ingénieurs par la voie de l'apprentissage a facilité l'accès de ces formations à des jeunes issus des classes socialement défavorisées mais la pérennité du dispositif n'est pas définitivement assurée, les financements par les entreprises restant trop aléatoires et l'aide régionale pas assez incitative.

À travers des actions thématiques, olympiades régionales de la chimie, séquences de formation à destination des enseignants de classe préparatoire aux grandes écoles (100 professeurs concernés), journées portes ouvertes, partenariat spécifique avec des classes de première et de terminale, l'INPT a renforcé sa visibilité dans son bassin régional mais aussi au plan national.

## III – Améliorer la qualité de vie des étudiants

Le recrutement des étudiants est majoritairement laissé à l'initiative de chacune des écoles à l'issue des

<sup>1</sup> Source : compte rendu du conseil de département de la Prépa des INP site de Toulouse, 3.12.2014.

concours dans le vivier de classes préparatoires spécifiques. Hormis les élèves du cycle préparatoire polytechnique, les étudiants ne découvrent leur appartenance à l'INPT qu'après leur admission pendant la période d'intégration et au cours des premières semaines de formation. Cependant, depuis la dernière évaluation, les efforts consentis par l'établissement pour renforcer le sentiment d'appartenance ont porté quelques fruits : l'organisation d'une journée de cohésion dès la rentrée, ouverte à tous les nouveaux étudiants des sept écoles leur permet de prendre conscience de la double appartenance école et INPT, quand bien même l'image de l'école reste la plus prégnante.

Les étudiants voient dans l'INPT un pourvoyeur de diversité, tant par les occasions de contacts et d'échanges entre étudiants de disciplines et d'écoles différentes que par les possibilités offertes pour construire des parcours personnalisés et plus interdisciplinaires. Les écoles pourraient exploiter ces atouts reconnus pour communiquer auprès de leur public cible.

Les élèves du cycle préparatoire immergés dans la vie de l'établissement bénéficient de la proximité des écoles et des interventions pour la présentation de celles-ci et des débouchés potentiels sont organisées en mobilisant des anciens élèves.

#### IV - Une relative indifférence des étudiants vis-à-vis de leurs élus

La vie étudiante, portée directement par le président, est un axe stratégique de l'établissement. Un bureau de la vie étudiante assure un rôle de conseil et apporte une aide à la gouvernance. Il concentre ses missions selon trois axes : accueil et information des étudiants, soutien aux associations, développement de la citoyenneté étudiante.

Les élus étudiants sont présents dans les instances de l'établissement et ils sont régulièrement associés dès qu'un groupe de travail doit fonctionner sur des thématiques qui les concernent. Loin de faire de la figuration, ils ont le sentiment d'être entendus et leurs avis sont pris en compte. L'indifférence de leurs mandants peu soucieux de mesurer les enjeux réels des décisions prises est une difficulté majeure dans l'exercice de leurs responsabilités. Face à ce désintérêt, des canaux d'information plus clairs et plus efficaces et une formation des élus étudiants permettraient de mieux expliquer le fonctionnement des instances et les arbitrages et décisions qui en découlent.

Les attributions de subventions du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) n'échappent pas à la vigilance des étudiants. Sur le plan opérationnel, cette tâche est effectuée par les élus étudiants de chaque école dans le respect des conditions fixées par l'établissement : il y a obligation à impliquer au moins deux écoles pour tout projet financé mesure facilitant les échanges entre étudiants.

L'association étudiante (AE INPT) semble avoir acquis une certaine légitimité dans l'esprit des étudiants. Elle chapeaute tous les clubs inter-écoles et est en lien étroit avec la chargée de mission "vie étudiante". Plus d'une centaine de clubs et associations ont été reconnus par l'INPT ce qui dénote une riche vie associative. Une demi-journée par semaine a été dégagée dans les emplois du temps pour que les étudiants puissent la consacrer aux activités extra scolaires organisées par ces clubs et associations. Dans ce cadre, certains étudiants ont délibérément choisi de s'engager pour la prise en compte de la diversité et de l'égalité des chances. Ces initiatives, qui contribuent à l'action de l'établissement, concernent des projets réalisés dans le cadre des cordées de la réussite.

#### V – Le suivi médical et social des étudiants, un réel atout

Le suivi de la réalisation de la visite de prévention obligatoire pour les primo-entrants auprès du service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIMPPS) est confié aux écoles, ce qui assure un taux de fréquentation important. De plus, un médecin et une assistante sociale présents sur le site sont disponibles sur rendez-vous. Cet encadrement de la santé, fonctionnel, est apprécié des étudiants. L'assistante sociale peut mettre à disposition des moyens, dont 10 logements d'urgence et des recharges Monéo, pour parer les situations en cas de nécessité.

Avec le même objectif d'amélioration des conditions de vie des étudiants, les enseignements sportifs obligatoires font une large place aux pratiques visant un "mieux vivre avec son corps". Les étudiants de première année bénéficient de cours de remise en forme physique souvent nécessaires après l'impasse faite sur la pratique sportive pendant les années de classe préparatoire.

L'accueil des étudiants en situation particulière liée soit à un handicap, soit à la pratique sportive ou musicale de haut niveau, est en tout point remarquable. Les adaptations arrêtées sont organisées conjointement avec les directions d'école et elles assurent des conditions optimales d'études de ces étudiants.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Des partenariats riches favorisent la reconnaissance et le positionnement de l'établissement sur le site toulousain

Au cours de la période 2011-2015, l'INPT a poursuivi sa politique de maillage et d'irrigation du territoire en développant des collaborations avec le secteur socioéconomique et en jouant un rôle moteur dans la construction de la politique de l'enseignement supérieur et de la recherche en Midi-Pyrénées.

L'INPT est identifié et reconnu pour sa culture industrielle et sa transdisciplinarité, ainsi que sa réelle capacité à être une interface réactive entre les demandes des industriels et les ressources scientifiques des laboratoires. Ceux-ci restent les porteurs de leur propre stratégie pour l'affirmation tant de la R&D que de la valorisation et de la diffusion de la culture scientifique. Dans ce registre, l'INPT se positionne comme tutelle active mobilisant les moyens de soutien et militant pour la structuration d'une stratégie d'incitation à la transversalité et à la multidisciplinarité scientifiques.

Outre la continuité, voire le renforcement, des actions entreprises au sein des pôles de compétitivité, CRITT et plateformes technologiques déjà existant, quelques éléments les plus concrets de cette politique de partenariat sont, sur la période observée :

- la forte implication dans la construction de la SATT *Toulouse Tech Transfert*, et l'appui à son lancement par la mobilisation de ressources humaines issues du SAIC et par le transfert de ses activités de propriété intellectuelle ;
- la participation active au bureau valorisation de la Comue.

## II – INPACT, le service intégré dédié à la valorisation, a prouvé son efficacité mais aura à évoluer du fait d'un environnement en mouvement

Le SAIC est le service commun de valorisation de l'établissement, parfaitement identifié et unanimement reconnu comme réactif et performant. Sa connaissance fine des compétences des laboratoires et plateformes et du tissu socioéconomique régional a matière à alimenter la stratégie 2020 de l'INPT de renforcement de la dimension partenariale de la recherche. Un conseil de SAIC a été installé : il est destiné à la production de recommandations stratégiques au CA de l'établissement.

Le nombre de contrats de recherche géré est significatif, s'élevant à 240. Il génère, pour la partie recherche et prestations en lien avec les entreprises, des revenus substantiels, de près de 5 M€ en 2013 et de l'ordre de 4,3 M€ en 2014<sup>1</sup>, mais nécessairement implique la participation des chercheurs à des niveaux importants, et mobilise aussi environ 200 emplois spécifiquement recrutés pour ces collaborations. Les revenus de la propriété intellectuelle s'élevaient pour l'année 2013 à 41 k€.

L'interrogation qui peut être soulevée porte sur la soutenabilité de la montée en puissance de cette stratégie à la fois pour l'INPT, les laboratoires, les chercheurs, tant du point de vue des ressources humaines que du point de vue de l'enrichissement intrinsèque de la propriété intellectuelle de l'établissement, et donc de ses revenus futurs. Cette interrogation est d'autant plus d'actualité que la déconcentration des activités de propriété intellectuelle du SAIC et des contrats qui y sont liés vers la SATT oblige l'INPT à reposer la définition du modèle économique du SAIC, surtout si l'établissement n'attend de lui qu'une exigence de centre de profit.

## III – Une implication effective des enseignants-chercheurs dans la diffusion de la culture scientifique

La communauté participe largement à la diffusion de la culture scientifique, à l'initiative des chercheurs eux-mêmes, de leur laboratoire ou de leur établissement : expositions, conférences, journées portes ouvertes pour exemples. Les cibles de ces actions sont tant les étudiants que la société civile sur le territoire Midi-Pyrénées (actions auprès des écoliers, séminaires publics...), sans oublier des actions à l'international. Ces actions sont relayées par les organismes de recherche avec lesquels les chercheurs collaborent.

<sup>1</sup> Source : comptes financiers 2013 et 2014.

Au niveau de l'INPT, la DRED a une activité de communication *via* son site internet, tandis qu'INPACT a comme mission l'organisation des colloques initiés par les chercheurs (un poste de communication au sein d'INPACT), et que le service communication de l'INPT englobe dans ses missions la diffusion de la culture scientifique et technique (une demi charge de mission). Ainsi, on ne peut que déplorer que chaque action puisse se voir relayer par au moins deux services de l'établissement se prévalant de missions en communication.

# Les relations européennes et internationales

L'INPT est bien conscient de l'importance des relations européennes et internationales en vue d'augmenter son attractivité et son rayonnement tant pour ses étudiants que pour ses chercheurs. La promotion de la mobilité internationale pour ses élèves-ingénieurs est importante et se caractérise par les éléments suivants :

- tous les élèves-ingénieurs effectuent un séjour à l'étranger d'une durée minimale de 10 semaines ;
- 45 % des élèves-ingénieurs réalisent une mobilité internationale d'un semestre complet ;
- un budget annuel de 174 k€ est consacré au soutien de la mobilité internationale, ce qui représente une aide d'environ 300 € par élève-ingénieur ;
- une aide financière supplémentaire de 25 k€ est octroyée pour l'ensemble des élèves partant un semestre entier à l'étranger.

L'offre de mobilité et l'aide proposée aux élèves-ingénieurs sont donc très bonnes et l'établissement a tout à gagner à poursuivre dans cette voie.

Une des principales difficultés est le flux entrant qui reste insuffisant au regard du flux sortant. Les principaux indicateurs de la mobilité entrante de l'INPT sont :

- 320 étudiants étrangers par an en cycle ingénieur ;
- 35 accords de double diplôme dont 23 ont été actifs en 2013-2014 ;
- 6 *Master of Science and Technology* destinés aux étudiants étrangers mais l'offre est encore très récente ;
- 20 membres de l'INP se sont perfectionnés en anglais en 2014 dans le cadre du projet Idefi ;

Il faut mettre en exergue la mise en place récente de ces MoST qui devrait avoir un impact positif sur la mobilité entrante. L'INPT a également l'intention d'être plus proactif avec ses partenaires d'échanges et va renforcer l'offre de formation en langue anglaise.

Au niveau du site, la forte implication de l'établissement dans le développement de la Comue est appréciable et elle autorise la cellule des relations internationales de l'INPT à jouer un rôle appréciable dans la coordination des actions menées entre la Comue et les écoles. Par ailleurs, la Comue a mis en ligne une Toul'Box, site web dont le but est d'offrir une aide personnalisée aux étudiants étrangers lors de leur arrivée à Toulouse. Le développement de cet outil peut constituer un élément facilitant l'insertion des primo-arrivants.

## I – Un renforcement indispensable de l'accueil des étudiants étrangers

Il est clairement ressorti des entretiens qui ont été menés avec des étudiants étrangers que leur arrivée avait été une expérience difficile. En comparaison avec ce qui se fait dans de nombreuses grandes universités européennes, il y a une marge d'amélioration importante (semaine d'accueil, tutorat, aides personnalisées d'accueil, etc.). Cela nécessitera naturellement des moyens importants et l'INPT est sans doute le bon niveau pour élaborer et mettre en œuvre une vraie politique d'accueil des étudiants étrangers. On peut imaginer, à l'instar de ce qui se pratique dans certaines universités, la mise en place au début du semestre d'une semaine internationale où les étudiants étrangers sont accueillis et pris en charge avec différentes activités d'intégration.

Pour favoriser l'insertion et gommer une part des difficultés d'installation, en jouant sur la proximité entre étudiants et bureau des élèves (BDE), il serait bon de faciliter l'accès aux listes de logements en location du secteur privé dont dispose chaque BDE.

L'importance des informations relayées par les réseaux sociaux est une évidence. Tout étudiant étranger bien accueilli se fera l'écho de son expérience positive auprès des étudiants de son université d'origine, ce qui devrait attirer d'autres étudiants l'année suivante. Une mauvaise expérience peut à l'inverse avoir des conséquences négatives importantes sur l'attractivité d'un établissement, et ce durant plusieurs années.

## II – La nécessité de la mise en œuvre d'un service unique des relations internationales au niveau de l'INPT

Actuellement, la gestion des relations internationales au sein de l'établissement est complexe. De nombreux acteurs sont actifs à différents niveaux : INP, écoles, départements et laboratoires. Cela engendre une structure lourde et peu performante avec d'évidents problèmes de coordination. Il serait opportun d'envisager la création d'un service centralisé qui gère l'ensemble des relations internationales en parfaite collaboration avec les différents laboratoires et sans casser le travail de proximité réalisé par le corps enseignant souvent responsable de la qualité pédagogique de ces échanges. Il est en effet important de conserver et d'encourager les contacts que peuvent avoir les chercheurs avec leurs homologues étrangers.

Cette mutualisation des moyens des différents services actuels permettrait à ce nouveau service d'avoir les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre de la politique ambitieuse de l'INPT dans ce domaine. Vis-à-vis de l'extérieur, cela donnerait également une taille suffisante pour négocier de nouveaux accords de partenariats.

# Le pilotage et la gestion

## I – Des données de pilotage à fiabiliser pour asseoir la visibilité de la stratégie pluriannuelle

L'INPT présente une situation globalement équilibrée qui peut surprendre compte tenu de sa très relative structuration centrale et d'une formalisation partielle de certaines de ses procédures.

Des efforts conséquents ont été entrepris pour garantir une plus grande homogénéité de fonctionnement respectant la dimension fédérale de l'INPT ancrée sur les principes de mutualisation et de subsidiarité. Progressivement, les différents services participent à cette évolution déjà bien avancée pour les directions de la recherche et de la formation, engagée pour la direction des ressources humaines (DRH) et la direction du système d'information (DSI), en réflexion au sein de l'agence comptable et du service de pilotage. Malgré la compétence et la motivation des équipes, les limitations liées à l'insuffisante structuration des systèmes d'information ne semblent pas permettre de systématiquement disposer des éléments de cartographie permettant d'aider aux arbitrages stratégiques. Les fonctions d'aide au pilotage et de contrôle de gestion doivent être considérées comme prioritaires pour éclairer et sécuriser les décisions de l'établissement, dans un contexte fortement évolutif avec la mise en place de la Comue.

Alors que l'établissement donne une très grande place à la concertation et à la comitologie, il n'a pas souhaité instituer un dialogue de gestion bilatéral entre chaque école et la présidence. Il a privilégié l'instauration d'un dialogue de gestion plus collectif passant notamment par le CoOpeR, le COSI, le CODIRE, la commission budget mais sans véritable débat d'orientation budgétaire au sein du CA.

## II – Une fonction RH structurée, mais fortement limitée par les outils à sa disposition et devant encore renforcer ses procédures de gestion prévisionnelle

L'INPT compte 1 061 personnels dont 386 enseignants (296 titulaires : 105 PR; 163 MCF; 28 enseignants du second degré et 90 enseignants vacataires) et 674 Biatss (dont 322 titulaires et 353 contractuels). Le plafond d'emplois État est de 756 ETP en 2014. Les personnels Biatss constituent 64 % des effectifs et les personnels enseignants 36 %. Le poids relatif des Biatss est de 8 % plus élevé que dans les autres établissements relevant de la même typologie que l'INPT<sup>1</sup>.

Dans le cadre du passage aux RCE, un recentrage des fonctions ressources humaines (RH) a été opéré. Sur les 15 ETP consacrés à la fonction RH, la répartition était de 10 ETP en central et 5 ETP dans les composantes. Depuis le passage aux RCE, le central compte 12,5 ETP et 2,5 ETP ont été maintenus dans les écoles pour la gestion RH dite de proximité.

Le service RH, qui ne prendra l'appellation de DRH dans l'organigramme qu'en 2015, est organisé en 3 pôles : le pôle de gestion administrative (9 ETP : gestion des enseignants chercheurs, des Biatss, et des contractuels); le pôle outillage et production (2 ETP); le pôle accompagnement (1,5 ETP: plan de formation, retraites, accidents du travail, handicap). Paradoxalement, le bilan social n'est pas réalisé par le pôle accompagnement, mais est rédigé en lien avec le service des affaires générales et du pilotage et par le recours à un stagiaire. Il gagnerait à être étoffé d'éléments d'analyse permettant sa pleine appropriation par l'établissement.

Le service s'appuie sur le logiciel VIRTUALIA, applicatif «orphelin», et attend beaucoup de la mise en œuvre de l'application SIHAM de l'Amue. Le pilotage de la masse salariale et des emplois n'est pas assuré au sein du service RH, mais par le service des affaires générales et du pilotage. Dans le cadre du passage vers SIHAM, et dans la perspective de mise en place du module de suivi de la masse salariale PMS, le lien fonctionnel sur cette fonction critique gagnerait à être précisé.

L'INPT a procédé en 2013 à 5 publications de postes de PR et 12 publications de postes de MCF, qui ont tous été pourvus. Le taux d'endo-recrutement reste particulièrement élevé en regard des cibles fixées dans le cadre du contrat quinquennal, notamment chez les PR pour lesquels 81,3 % des 26 recrutements réalisés entre 2009 et 2013 relèvent de l'endo-recrutement.

<sup>1</sup> Sources : données de politique contractuelle - DGRH A1-1/DGRH C1-1 - janvier 2015.

L'établissement a été amené à envisager le gel de postes (1 sur 3 sur les MCF; 1 sur 2 sur les PR), se traduisant *in fine* par des temporisations de recrutement compensées par des heures complémentaires, des recrutements d'ATER ou le recours aux contractuels.

L'établissement s'est doté en 2012-2013 d'une charte des contractuels Biatss, présentée en CT mais qui ne semble pas avoir fait l'objet d'une concertation avec les élus de la commission consultative paritaire des agents non titulaires, limitant la durée des CDD à 3 ans et assortissant le dispositif de formations à la préparation des concours. Le plan de formation a été revu et a vocation à intégrer la gestion du changement, la prise en compte du stress au travail, et le travail dans une dimension fédérale.

Un groupe de travail sera mis en place au 1er semestre sur la question indemnitaire dans un contexte où la question de l'attractivité de l'INPT semble posée par les agents, au regard des pratiques en matière de gestion des congés et des rémunérations d'autres établissements du site Toulousain.

Le travail de repyramidage enclenché sur les fonctions administratives devrait prendre en compte les fragilités sur certaines fonctions critiques de pilotage, pour lesquelles la redondance et le transfert de compétences sont insuffisants. Il semble nécessaire d'accentuer le renforcement de certaines fonctions clés (finances, RH, juridique, contrôle de gestion) au profit de l'ensemble de l'établissement pour éviter les situations de mise sous tension.

### III – Une bonne prise en compte des questions liées à l'hygiène, à la sécurité, et aux conditions de travail des personnels

Le conseiller de prévention en poste depuis 1 an ½ s'appuie sur un réseau de 17 assistants de prévention dans les écoles. L'intégralité du réseau est réunie 3 fois par an, sur des thématiques identifiées (risques psychosociaux; CHSCT; document unique d'évaluation des risques; risques chimiques; etc...). Le programme annuel de prévention semble avoir jusqu'ici manqué de formalisation. La politique en matière d'hygiène et de sécurité gagnerait à faire le lien avec les actions pouvant être menées en direction des étudiants.

L'établissement s'est doté en 2010 d'une cellule de veille des situations de travail, présentée comme un dispositif d'écoute et d'accompagnement des personnels, et comprenant le Président, le DGS, la responsable RH, le médecin de prévention, l'infirmière, l'assistante sociale, le conseiller de prévention, les responsables administratifs des 3 écoles fondatrices, un représentant du comité technique (CT), et un représentant du CHSCT. Par-delà la plaquette de présentation disponible sur l'intranet, aucune mention de cette cellule ne semble être faite dans le bilan social de l'établissement.

Une association des personnels est en place depuis 14 ans et compte 320 adhérents. Les personnels soulignent la qualité d'écoute de l'équipe de direction de l'INPT sur la question des conditions et de la qualité de vie au travail.

### IV – Une situation financière globalement équilibrée, devant permettre une plus grande affirmation de la politique budgétaire de l'INPT

L'INPT dispose d'une situation financière relativement stabilisée. Le résultat de fonctionnement est pour autant en retrait au regard de la moyenne annuelle observée au cours des 11 dernières années<sup>1</sup>. Le niveau du fonds de roulement a permis qu'il soit fortement mobilisé pour des dépenses d'investissement.

- 1 ● Une structure de dépenses globalement maîtrisée, nécessitant une adaptation à l'évolution des recettes

Après avoir évolué à la baisse entre 2010 et 2013, les recettes ont marqué le pas en 2014, et ont été inscrites en retrait au budget initial 2015. On constate une baisse globale des recettes d'exploitation encaissées sur les 2 dernières années. Les ressources propres connaissent une baisse sensible. Les recettes liées aux conventions de recherche continuent en particulier à décliner (-12 % en 2014; -18% en 2013), dans un contexte où les subventions hors MENESR sont en forte chute (-2 M€ en 2014). Le compte financier 2014 fait apparaître un taux d'exécution des charges de fonctionnement de 97,76 %, en nette progression. Les charges de personnel représentent 75 % des charges de fonctionnement. Leur évolution semble ralentir (+0,9 % en 2014), après une évolution continue depuis 2010. Les heures complémentaires des enseignants titulaires s'établissent à 1,084 M€.

Le taux d'exécution peut encore progresser en section d'investissement (87 %). La capacité d'autofinancement baisse de 25 % en 2014. Les opérations d'investissement sont particulièrement volontaristes. Elles permettent la réalisation sur fonds propres d'opérations d'envergure (réhabilitation de la tour radio et de l'amphithéâtre de

<sup>1</sup> Source : compte financier 2014.



l'ENSEEIH), qui viennent impacter le niveau du fonds de roulement (-2,2 M€ en 2014). Le fonds de roulement brut représente 123 jours de fonctionnement décaissables et la trésorerie permet de faire face à 116 jours de fonctionnement décaissables. Pour autant, certains appauvrissements de trésorerie requièrent la vigilance, en particulier pour ce qui relève des restes à recouvrer du SAIC, et du suivi du groupement scientifique dédié au mésocentre de calcul Calmip.

## 2 ● Un suivi budgétaire de qualité, devant s'accompagner d'une réelle structuration de la fonction financière

La fonction financière apparaît dans l'organigramme de l'INPT, avec la fonction pilotage. L'agent comptable, en poste depuis octobre 2013, n'est pas chef des services financiers. L'agence comptable est dotée d'un service facturier depuis 2011. La préparation et le suivi budgétaires sont assurés au sein du service des affaires générales et du pilotage. Le travail budgétaire gagnerait à davantage de visibilité et d'affirmation de la fonction de l'ordonnateur. Les écoles semblent mûres pour accepter l'existence d'une réelle direction financière au sein de l'établissement INPT. La fonction de contrôle de gestion aurait dans la même logique à bénéficier de davantage de portage et de lisibilité. L'établissement a intégré l'application SIFAC en janvier 2011 et a adapté sa structure budgétaire à cette occasion. Elle comprend 8 unités budgétaires pour l'INPT, dont une unité budgétaire recherche, et 4 services à comptabilité distincte<sup>1</sup>.

Le déploiement de SIFAC s'est accompagné de formations et d'un resserrement du nombre de gestionnaires ayant accès à l'applicatif financier. L'établissement ne semble pour autant pas être allé au terme de l'appropriation de SIFAC, ou n'a pas souhaité en subir les limites en matière de qualité des éditions, puisque la globalité des documents budgétaires sont saisis et présentés aux instances produits par des tableurs hors SIFAC. Ils font donc l'objet d'une ressaisie systématique. L'établissement gagnerait parallèlement à développer l'utilisation des requêtes SIFAC.

Le processus de préparation budgétaire techniquement bien construit pourrait gagner à davantage de portage politique. La lettre de cadrage est signée par la direction générale des services et est adressée en octobre. Si elle reprend des éléments de contexte nationaux, elle reste très technique. La reconduction aux écoles d'enveloppes de moyens antérieures, assorties de pourcentages de réserves de précaution, ne reflète pas suffisamment les priorités stratégiques de l'établissement et leur traduction attendue sur le plan de la politique budgétaire de l'INPT.

L'article 47 des statuts de l'INPT institue une commission du budget, comprenant des membres du CA désignés en son sein et des responsables des unités budgétaires, qui a pour rôle de préparer la discussion des projets de budget ou de budgets rectificatifs présentés en CA. Hors les débats en comité de direction, il ne semble pas qu'une phase de dialogue de gestion bilatéral et formalisé existe entre la présidence et chaque école fondatrice. On ne trouve pas trace dans les ordres du jour du CA de débat d'orientation budgétaire. Les budgets rectificatifs sont au nombre de 4 par an et donnent lieu à une présentation et à un vote devant la commission du budget, puis à une inscription à l'ordre du jour du CA. Tant en commission du budget qu'en CA, les votes sur les points budgétaires et financiers, présentés le plus souvent par la DGS, se font en général à l'unanimité.

Le travail réalisé sur l'allocation des moyens, la construction de tableaux de bord et les notes de suivi budgétaire et financier existantes sont de bons supports pour asseoir la diffusion d'une culture financière partagée au sein de l'établissement. La formalisation d'autres outils de pilotage et de suivi centralisés et partagés pourrait donner à l'établissement une meilleure identification des charges d'enseignement de chaque école, ainsi que des flux entre l'unité budgétaire Recherche et le SAIC.

L'affirmation des fonctions de l'ordonnateur au sein de l'établissement permettrait de veiller encore davantage à la réduction du nombre de prestations internes. L'établissement gagnera à capitaliser sur une fonction marchés publics de qualité en la faisant évoluer vers une fonction assumée d'acheteur public pour l'ensemble de l'établissement, en s'assurant que la permanence des compétences soit assurée.

Un processus de certification des comptes stabilisé, s'accompagnant d'une démarche structurante de contrôle interne comptable est souhaitable.

Depuis le passage de l'INPT aux RCE, les comptes de l'établissement sont certifiés par les commissaires aux comptes sans réserve. La certification est assortie de recommandations portant sur l'intégration des valeurs patrimoniales issues des évaluations de France Domaine, ce qui a été réalisé pour 2013 et 2014, et sur la généralisation de l'inventaire physique, qui sera développée à partir de l'expérimentation menée au sein de l'ENSIACET.

<sup>1</sup> SAIC; IPST-CNAM; SCCP (concours communs Polytechniques); AIGEP (atelier interuniversitaire des génies des procédés).

L'INPT s'est doté en décembre 2013 d'un comité de pilotage sur le contrôle interne et la cartographie des risques sur le processus rémunérations a constitué la priorité. Cela s'avère d'autant plus pertinent que le système d'information dédié est très peu interopérable et que des heures complémentaires semblent payées chaque mois. Alors que l'INPT est passé à SIFAC depuis 2011, il reste tributaire de l'outil KAKI, issu de l'ex consortium COCKTAIL pour assurer le déversement de la paye découlant du fichier KX dans SIFAC.

## V – Une gestion immobilière et logistique clairement identifiée et bien installée

La fonction immobilière au sein de l'INPT continue d'être fortement marquée par le drame d'AZF, par lequel 1/3 du patrimoine universitaire a été perdu. Les relocalisations et les moyens financiers alloués ont permis de relever le niveau patrimonial général, 70 % des surfaces étant désormais classées A<sup>1</sup>, dans un contexte de dispersion sur 6 sites différents. L'ensemble des bâtiments sont sous avis favorable depuis l'automne 2014. Les priorités affichées sont liées à la sécurité, à la mise en œuvre de projets pluriannuels d'investissement, et à la mutualisation des marchés.

La fonction patrimoine est placée sous la responsabilité d'un ingénieur de recherche relevant de la direction générale des services, et un chargé de mission patrimoine figure dans l'organigramme d'octobre 2014. L'INPT s'appuie sur un groupe de travail patrimoine, dirigé par ce chargé de mission et comprenant, outre le responsable du service, la DGS, l'agent comptable, les responsables administratifs et financiers des écoles fondatrices, les responsables des services techniques immobiliers de sites, et le responsable hygiène et sécurité.

Il est à noter que l'expertise du responsable Patrimoine est clairement identifiée par les responsables administratifs des écoles associées, qui mettent en avant la qualité de conseil et d'accompagnement, en particulier dans le cadre du suivi du CPER, et dans la perspective de la mise en place de marchés liés à la performance énergétique.

La mise en œuvre du système d'information patrimonial a subi un coup d'arrêt suite de l'abandon du volet « gestion de patrimoine » du logiciel Pepito, acquis auprès de Vizelia par le PRES de Toulouse pour l'ensemble des établissements toulousains.

## VI – Un système d'information peu urbanisé, en profonde évolution, et sur lequel pèse une très forte attente

La politique de l'INPT en matière numérique est portée par une structure identifiée, le comité d'orientation stratégique des systèmes d'information (COSI), qui associe les directeurs d'école. Selon les termes de l'article 49 des statuts, le COSI élabore les grandes orientations politiques proposées pour validation au CA et suit leur mise en œuvre, en soutenant les actions d'intégration et de mutualisation. Il s'appuie sur les Conseils des utilisateurs des Services Numériques (CSN), qui se tiennent dans chaque composante ou implantation de l'établissement, et qui constituent une instance de concertation et de définition des besoins des utilisateurs. Au cours de l'actuelle mandature, un vice-président en charge du numérique a été désigné.

Les éléments de comitologie semblent très structurés et le COSI a permis d'arbitrer que les écoles doivent partager une même brique logicielle. Le suivi des projets SI par le COSI se fait par l'intermédiaire d'un tableur, qui fait apparaître des couleurs selon l'état d'avancée des projets. Le schéma directeur du numérique est initié *via* la Comue.

La direction du système d'information (DSI) est composée de quarante agents : 12 au sein des services centraux et 28 dans les écoles, dont une dizaine d'ingénieurs "calcul". Pour chaque outil de gestion, un expert référent a été désigné, en mode distribué: si le référent dépend d'une école, il est le référent par-delà son école pour tout l'établissement INPT. Les tickets utilisateurs ont été mis en place pour l'assistance, mais leur efficacité gagnerait à être mesurée par des retours d'enquête qualitative, par-delà la mesure du temps moyen de réponse.

Pour gagner en efficacité, un important travail doit encore être réalisé sur le référentiel, sur la mise en qualité des données, et sur la production d'indicateurs de pilotage partagés. L'INPT est site pilote - associé à UT3 et UT2 - pour le projet SINAPS de l'Amue. L'établissement est passé à l'applicatif financier et comptable SIFAC en 2011. Il est en attente de la fonction de dématérialisation des factures SIFAC Demat, actuellement en production sur deux sites pilotes et dans les services communs. Il s'est parallèlement engagé dans le passage de *Virtualia* vers la mise en œuvre de la solution RH de l'Amue, SIHAM. Il a choisi le module SIHAM PMS pour le pilotage de la masse salariale qui sera mis en production d'ici septembre 2015. Il a pour objectif de se doter du logiciel Helico pour la gestion des heures

<sup>1</sup> Classement du MENESR : en cinq états allant du bon état proche du neuf (A) à l'état très dégradé (E).

complémentaires pour la rentrée universitaire 2015. L'ENSIACET doit d'ici là intégrer l'application Apogée pour la gestion de sa scolarité, l'ENSEEIH a changé l'application Celcat pour ADE pour la gestion de ses emplois du temps à la rentrée 2013. L'INPT s'est par ailleurs doté de l'application *MoveOn* pour la mobilité internationale. Au regard des forces fonctionnelles en présence, et du nécessaire accompagnement du changement impliquant ces évolutions, la conduite en simultané de l'ensemble de ces projets devra faire l'objet d'une particulière attention. Elle peut représenter un risque de mise en tension complémentaire.



# Conclusion

L'INPT, dans un contexte en évolution rapide sous l'influence de la promulgation successive des lois encadrant l'enseignement supérieur et la recherche, est en passe de réussir une mutation rendue obligatoire par son accession aux responsabilités et compétences élargies. Son caractère fédéral est aujourd'hui bien assis dans la mesure où les lignes de partage entre niveau central, garant de la mutualisation et de l'optimisation des moyens, et les écoles, en charge de la formation et vecteurs naturels de son évolution sont formalisées et acceptées par tous.

Les progrès relatifs à l'internationalisation et à la communication, dossiers considérés comme prioritaires par l'INPT, ne sont pas encore aboutis. L'innovation pédagogique, autre volet affiché comme priorité, bénéficie pour sa mise en oeuvre de moyens en provenance de l'Idex. Cet appui génère une véritable impulsion et permet de compléter les évolutions qui étaient jusqu'alors plutôt l'apanage des écoles.

Dans un climat interne marqué par plus de sérénité, la gouvernance a bien pris la mesure de la nécessaire réorganisation des services d'appui mais la seule volonté politique ne pourra suffire et les actions déjà engagées sont à poursuivre et à amplifier. Un renforcement des équipes et des progrès dans l'adaptation des outils constituent des points de vigilance incontournables. Les défaillances dans le système d'information font courir des risques accrus par le besoin de montée en puissance des compétences en gestion-pilotage. Pour continuer à tenir son rôle important dans la dynamique de site, l'établissement aura à mieux sécuriser ses choix pour échapper aux retards résultant de ces défaillances et qui peuvent être source de démobilisation de la part des personnels.

Quant à la stratégie de croissance développée ces dernières années par association progressive d'écoles, elle semble avoir atteint ses limites. Aujourd'hui, la réflexion porte sur le bon niveau d'intégration de ces écoles, fondatrices ou associées, tant vis-à-vis du niveau central que dans la dimension transversale. Cette démarche peut, pour les écoles associées, se heurter aux exigences de tutelles soucieuses de leur propre positionnement au plan national, et de manière générale, rencontrer des freins de la part des acteurs concernés. Cela s'illustre particulièrement dans les domaines de la communication, du pilotage du suivi de l'insertion professionnelle, et au niveau de la fonction ressources humaines.

## I – Les points forts

- Un partenaire important, et reconnu comme tel, au niveau de la dynamique de site Toulouse-Midi-Pyrénées.
- Un large spectre de formations d'ingénieurs performantes.
- Une recherche de qualité, notamment sur le volet recherche partenariale grâce à un fort réseau avec les entreprises.
- Une organisation claire de la gouvernance avec une bonne participation des acteurs en interne.
- Un modèle fédéral marqué par une évolution positive au cours de la période écoulée.

## II – Les points faibles

- Une structuration incomplète des systèmes d'information et des données de pilotage encore insuffisamment fiabilisées.
- Une fragilité de la fonction ressources humaines limitée par les outils à sa disposition.
- Des difficultés de la part des acteurs des écoles fondatrices à aller vers plus de mutualisation (langues, communication, insertion professionnelle, relations internationales).
- Un manque d'engagement des écoles associées pour une intégration renforcée.
- Un besoin de consolidation du processus budgétaire en termes de dialogue de gestion avec les écoles et les laboratoires et de débat d'orientation budgétaire au sein du conseil d'administration.

## III – Les recommandations

- Travailler sans cesse sur la culture d'établissement pour que l'identité de l'INPT soit revendiquée et renforcée par ses étudiants et ses personnels.
- Mettre en place un système d'information urbanisé, étendre la politique qualité à tous les services centraux et fiabiliser les données de pilotage.

- Améliorer la visibilité de l'offre Master pour renforcer son attractivité y compris auprès des élèves ingénieurs.
- Poursuivre la politique ambitieuse en matière d'innovation pédagogique sur le moyen terme.
- Accélérer le rythme des actions concernant l'internationalisation en améliorant l'accueil des étudiants étrangers, en mettant en place le département des langues, en simplifiant la structure multi-couches pour installer un service unique tout en préservant les relations de proximité.
- Veiller au renforcement des compétences dans les équipes sollicitées au niveau central.

# Liste des sigles

## A

AE	Association étudiante
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIP	Bonus innovation pédagogique
BQR	Bonus qualité recherche

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
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
CNES	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODIR	Comité directeur
CODIRE	Comité directeur restreint
Comue	Communauté d'universités et établissements
CoOpeR	Comité opérationnel pour la recherche
COSI	Comité d'orientation stratégique des systèmes d'information
CPER	Contrat de projets/plan État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSN	Conseil des utilisateurs des services numériques
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

DGS	Direction générale des services
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction du système d'information

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECOLAB	Laboratoire écologie fonctionnelle et environnement
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EI	École d'ingénieurs (de Purpan)
EMAC	École des Mines d'Albi-Carmaux
ENI	École nationale d'ingénieurs (de Tarbes)
ENM	École nationale de météorologie
ENSAT	École nationale supérieure d'agronomie de Toulouse
ENSEEIT	École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications
ENSIACET	École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
EPA	Établissement public à caractère administratif

EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
<b>F</b>	
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
<b>G</b>	
GBF	Génomique et biotechnologie des fruits
GEET	Génie électrique, électronique, télécommunications
GenPhyse	Génétique, Physiologie et Systèmes d'Élevage
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
<b>H</b>	
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
<b>I</b>	
Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
Idex	Initiative d'excellence
IMFT	Institut de mécanique des fluides de Toulouse
INPT	Institut national polytechnique de Toulouse
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INSA	Institut national des sciences appliquées
IRIT	Institut de recherche en informatique de Toulouse
IRT	Institut de recherche technologique
ISAE	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE SUPAERO)
<b>J</b>	
LAAS	Laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes
LCA	Laboratoire de chimie agro-industrielle
LCC	Laboratoire de chimie de coordination
LGC	Laboratoire de génie chimique
LMD	Licence-master-doctorat
<b>L</b>	
LAAS	Laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes
LCA	Laboratoire de chimie agro-industrielle
LCC	Laboratoire de chimie de coordination
LGC	Laboratoire de génie chimique
LMD	Licence-master-doctorat
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
MCF	Maître de conférences
MeGep	Mécanique, énergétique, génie civil, procédés
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIP	Mission innovation pédagogique
MOST	<i>Masters of sciences and technology</i>
<b>O</b>	
ONERA	Office National d'Études et de Recherches Aérospatiales
<b>P</b>	
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petites et moyennes entreprises
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur



**R**

RAF	Responsable administratif et financier
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

**S**

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération de transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SEVAB	Sciences écologiques, vétérinaires, agronomiques et bioingénieries
Shon	Surface hors œuvre nette
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SIMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

**T**

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TTIL	<i>Toulouse Tech Interlabs</i>

**U**

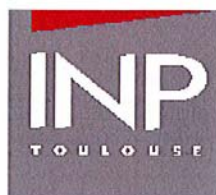
UFTMP	Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UPR	Unité propre de recherche
USR	Unité de service et de recherche
UT3	Université Toulouse 3

**V**

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président



# Observations du président



**PRESIDENT**

Toulouse, le 15 juillet 2015

**Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN**  
 Directeur  
 HCERES  
 Evaluation des établissements

20 rue Vivienne  
 75002 PARIS

Nos réf : OS/EG/n° 027/2015  
 Vos réf : S1/PT/MS/2015/705 du 24 juin 2015  
 Message électronique du 8/07/2015

Objet : HCERES Rapport d'évaluation INP Toulouse

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation de l'établissement produit par le comité HCERES à l'issue de la visite des 3, 4 et 5 mars 2015. Je tiens à remercier les évaluateurs pour la qualité des échanges qu'ils ont su instaurer lors de leur visite et du rapport qui en résulte.

Les points forts mis en lumière par le rapport, concernant notamment la grande qualité et les fortes potentialités des formations d'ingénieur ou vétérinaire, et de la recherche partenariale portées par l'Etablissement, témoignent d'une compréhension fine de l'INP Toulouse et reflètent fidèlement ses spécificités. Les projets Recherche et Formation INP 2020 rédigés à l'occasion de la visite HCERES et socles du prochain contrat quinquennal s'attacheront à les renforcer dans les années à venir.

Nous partageons globalement l'analyse des faiblesses actuelles de l'INPT. Certaines, pour la plupart identifiées dans l'autoévaluation, sont liées à la structure fédérale consubstantielle à l'Etablissement, qui confère notamment une autonomie sur le plan pédagogique aux écoles responsables de la formation des ingénieurs. Ce système, qui peut paraître complexe mais qui nous paraît être très largement à l'origine du dynamisme et des capacités exceptionnelles d'adaptation et de mobilisation de l'Etablissement, est néanmoins en constante évolution depuis la création de l'INPT. Un travail important a été réalisé ces dernières années pour clarifier le dispositif de gouvernance tout en inscrivant la dimension fédérale dans le pilotage de l'Etablissement, et cette évolution a été clairement perçue par le comité. Elle constitue un

.../...

préalable indispensable et nous permet d'engager une nouvelle étape avec les écoles associées à l'occasion de la révision des conventions d'association imposée par la Loi ESR dans un contexte régional en profonde mutation avec la création de la COMUE. Le travail doit également se poursuivre avec les écoles internes avec, notamment, la mise en place d'un dialogue de gestion plus structuré, une clarification de certaines interfaces dans le cadre de l'amélioration continue des services, le renforcement ou le développement de nouvelles mutualisations...

Dans ce contexte, les recommandations formulées confortent pour une large part les actions proposées dans « Les axes de développement stratégiques INPT 2020 » qui complètent les deux documents précédemment cités.

L'axe 4 du projet INPT 2020 réaffirme la volonté de « Faire évoluer la pédagogie par l'innovation et le numérique ». Forts des premières réalisations et conscients du chemin restant à parcourir « Notre ambition est d'aller plus loin en apportant des outils et un soutien aux enseignants dans l'exercice de leur fonction en formant des conseillers pédagogiques, en créant de nouveaux lieux d'apprentissage adaptés à la pédagogie active, mais aussi en objectivant mieux l'impact des innovations pédagogiques déjà mises en œuvre ».

L'axe 7 « Piloter la performance dans un fonctionnement fédéral » est parfaitement en phase avec les recommandations 2 et 6 du rapport d'évaluation. Il regroupe les actions structurantes pour l'établissement comme la poursuite de l'urbanisation du SI – qui a connu une nette accélération sur les deux dernières années –, l'enrichissement des outils de pilotage et d'aide à la décision, l'optimisation des moyens et de nombreuses actions en direction du personnel (accompagnement du changement, formations, mise à jour des processus et des procédures dans une optique d'amélioration continue).

Concernant les relations internationales, notre analyse, et surtout les actions à envisager diffèrent sur certains points de celles du comité. Ainsi, comme le recommande le rapport, nous avons déjà commencé à engager de nouvelles actions visant à améliorer la qualité de l'accueil réservé aux étudiants étrangers à l'INPT avec la création d'un évènement à programmer dès octobre 2015 pour rassembler les internationaux à l'INPT. Dans les écoles, les responsables RI réfléchissent aussi à organiser un accueil plus personnalisé et un accompagnement de proximité des étudiants étrangers en complémentarité avec les actions réalisées au niveau de la COMUE. Par contre, pour ce qui est de la démultiplication des responsables Relations internationales dans les différentes structures pointée par le rapport d'évaluation et de la suggestion d'une centralisation des actions RI, si nous sommes conscients des simplifications possibles, il nous semble très difficile de revoir en profondeur le système existant, pour le centraliser, sans perdre l'efficacité et l'implication des acteurs locaux, notamment du fait de la grande dispersion géographique de l'INPT (sur 7 sites).

Enfin, pour ce qui concerne l'offre de Master, nous pensons que le calendrier de la visite n'a pas permis au jury d'apprécier la politique ambitieuse qui a pu être déclinée pour le prochain quinquennal dans un partenariat renforcé avec l'Université Paul Sabatier et plusieurs écoles d'ingénieurs du site, dont notamment l'INSA Toulouse. Cette concertation s'est traduite par l'élaboration d'une offre Master, fortement adossée à la recherche, qui permet, d'une part, de proposer une double diplomation aux élèves ingénieurs ou vétérinaires et, d'autre part, de développer une offre à large spectre et forte visibilité à l'international à travers un panel de Masters of Science and Technology, majoritairement en anglais.

.../...

En conclusion, ces quelques nuances apportées, je me réjouis que l'évaluation mette en exergue les points forts de l'INPT, « Université fédérale de grandes écoles » : la performance des formations d'ingénieur, la qualité de sa recherche, avec une forte dimension partenariale, mais également qu'elle confirme le rôle important joué par l'établissement dans l'écosystème régional et dans la co-construction d'une politique de site, dans le respect de nos spécificités. En soulignant la clarté de la nouvelle organisation de la gouvernance, qui accompagne l'évolution positive du modèle fédéral, et l'affirmation d'un projet stratégique, qui emporte une large adhésion au sein de l'établissement, ce rapport salue les efforts importants réalisés par l'ensemble des responsables, les membres des instances et tout le personnel et nous invite à poursuivre la construction et le renforcement de notre fédération dans son nouvel environnement régional, national et international.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Professeur Olivier SIMONIN  
Président de l'INPT







# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'institut national polytechnique de Toulouse a eu lieu du 3 au 5 mars 2015. Le comité d'évaluation était présidé par François Laurent, professeur des universités, ancien président de l'institut national polytechnique de Lorraine.

Ont participé à l'évaluation :

- Philippe Diaz, secrétaire général adjoint, directeur des ressources humaines de l'académie de Versailles ;
- Lauriane Huguet, étudiante, École normale supérieure de Rennes ;
- Jean-Didier Legat, professeur, conseiller du Recteur pour la valorisation, ancien doyen de l'École Polytechnique de Louvain ;
- Colette Padet, professeure des universités, ancienne vice-présidente du conseil d'administration de l'université de Reims Champagne-Ardenne; présidente de l'association nationale des vice-présidents de conseil d'administration ;
- Jean-Marc Pons, professeur des universités, doyen de la faculté des sciences d'Aix-Marseille Université ;
- Marion Rongère-Ghys, directrice de l'incubateur d'entreprises innovantes en Auvergne, Busi.

Robert Fouquet, délégué scientifique, et, Marie Salaün, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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