



**HAL**  
open science

## École nationale d'ingénieurs de Tarbes - ENIT

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale d'ingénieurs de Tarbes - ENIT. 2010.  
hceres-02026273

**HAL Id: hceres-02026273**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026273v1>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes ENIT



octobre 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes ENIT



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

octobre 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche	7
1 ● Un bon potentiel de recherche soumis à des contraintes fortes	7
2 ● Une organisation efficace du potentiel de recherche	7
II – La politique de recherche de l'école	8
1 ● Une recherche partenariale dynamique	8
2 ● Des ressources humaines en équilibre fragile	8
3 ● Des ressources matérielles fortes et diversifiées	8
4 ● Une stratégie de recherche à renforcer	8
5 ● Un pilotage de la recherche efficace	8
La stratégie en matière de valorisation	9
Une intégration locale renforcée par une valorisation forte	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Une offre diversifiée de formations professionnalisantes	11
II – Un pilotage réactif de la formation	11
III – Une offre de formation visible	12
IV – Un accompagnement proche et continu de l'étudiant	12
V – Un environnement de travail adapté aux exigences de la formation d'ingénieur	13
1 ● Un environnement de travail de qualité	13
2 ● Des ressources documentaires mutualisées	13
VI – Une démarche qualité pédagogie initiée et à étayer	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une vie étudiante riche mais éloignée de la stratégie de l'école	15
II – Une association d'anciens élèves dynamique et consciente de son rôle	15
Stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Le développement des relations inter-établissements (écoles et universités) à redéfinir	17
II – Les relations avec les collectivités : à entretenir	17
III – Les relations avec les milieux socio-économiques : fortes et confiantes	18

Stratégie en matière de relations internationales	19
La gouvernance	21
I – Un système d'organisation et de pilotage assumé et à conforter	21
1 ● Les organes de direction et le pilotage	21
2 ● Les circuits de décision et la communication interne	21
3 ● La communication externe	22
4 ● Gouvernance, et statut : une situation à régler rapidement	22
II – Système d'information, technologies de l'information et de la communication : entrer résolument dans la voie du système global	23
III – La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'école	24
1 ● Consolider la structuration du service en charge des ressources humaines	24
2 ● Être vigilant à propos du sous-dimensionnement de l'encadrement administratif, au demeurant motivé et de qualité	24
3 ● Renforcer le volet prévisionnel et qualitatif de la politique de ressources humaines	24
4 ● Confirmer une politique indemnitaire propre	25
IV – L'organisation et le pilotage financier de la politique budgétaire et financière au service du projet d'établissement : à renforcer et professionnaliser	25
1 ● Dépasser la fragilité de la structuration financière et comptable	25
2 ● Réaffirmer le portage politique d'un processus budgétaire pleinement partagé	25
3 ● Renforcer la maîtrise de l'exécution budgétaire	26
4 ● Se préparer à la maîtrise de la masse salariale	26
5 ● Anticiper les évolutions	26
V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine : avoir une réelle politique patrimoniale	26
VI – Le développement de la capacité d'auto-évaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action	26
VII – Hygiène, sécurité : pérenniser et améliorer la visibilité des actions	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation



L'École nationale d'Ingénieurs de Tarbes (Enit) a été créée dans les années soixante dans une configuration d'établissement supérieur technique destiné à répondre aux besoins de l'environnement économique local de cette époque. Elle a depuis lors dû faire évoluer son offre, son mode de fonctionnement, sa gouvernance, et se placer dans le contexte général des formations d'ingénieurs au niveau master. Les derniers directeurs confrontés à ces enjeux ont courageusement conduit cette évolution, permettant à l'Enit de clarifier et d'affirmer son positionnement, dans le cadre tant régional que national. D'heureuses initiatives ont été prises sur le plan de la formation, de la recherche et de la gouvernance, principalement sous l'impulsion de la présente direction.

Depuis 2002 l'Enit est rattachée à l'Institut national polytechnique de Toulouse (INPT) au titre de l'article L 719-10 du code de l'éducation. C'est une école polyvalente dans les domaines du génie mécanique et du génie industriel. Elle recrute principalement des étudiants via un concours national post-bac et forme des ingénieurs en 5 ans. Avec des offres complémentaires de master, partagées avec d'autres établissements, elle compte plus de 1 200 étudiants. La pluridisciplinarité affirmée engendre des contraintes fortes sur l'articulation formation/recherche, la spécialisation individuelle inévitable des enseignants-chercheurs (EC) pouvant entrer en conflit avec la nécessaire diversité des formations dispensées.

L'évolution réussie de l'école a conduit ses acteurs à s'interroger sur son statut d'établissement public à caractère administratif (EPA) et sur l'opportunité d'en changer, mais cette interrogation, actuellement omniprésente, ne doit pas occulter les objectifs de l'Enit et la hiérarchisation nécessaire de ses alliances. La direction, les personnalités extérieures du conseil d'administration (CA) et les représentants des collectivités sont pleinement conscients de la situation de l'établissement et des enjeux induits. C'est à partir de ces éléments que doit se régler, le plus rapidement possible, cette question du statut.





# La stratégie en matière de recherche

## I – Le potentiel de recherche

### 1 • Un bon potentiel de recherche soumis à des contraintes fortes

L'établissement a trouvé un compromis entre la nécessaire diversité des profils de ses EC, afin d'assurer à la fois les fonctions pédagogiques d'une école polyvalente et le renforcement des domaines de spécialités pour maintenir le niveau de sa recherche.

La solution adoptée par l'Enit consiste à regrouper la recherche dans un seul laboratoire, le LGP (laboratoire génie de production), qui concentre la totalité des activités de recherche des EC de l'école (42 EC dont 18 HDR et 15 PEDR). Le LGP a été reconnu comme équipe d'accueil (EA-1905) en 1995, renouvelée en 1999, 2003 et 2007 par la MSTP.

Le LGP se caractérise par une dominante de recherche technologique et en sciences pour l'ingénieur organisée principalement de manière à favoriser les programmes pluridisciplinaires. Il est désormais structuré en 4 équipes :

- IMF : interfaces et matériaux fonctionnels ;
- M2SP : mécanique des matériaux, des structures et procédés ;
- DIDS : décision et interaction dynamiques pour les systèmes ;
- SDC : systèmes décisionnels et cognitifs,

qui traitent respectivement les champs disciplinaires matériaux, mécanique, automatique et génie industriel. Les thèmes scientifiques vont de la modélisation, avec une approche de l'échelle nanoscopique au macroscopique, au pilotage des procédés, de la décision à la modélisation des expériences et des risques. L'activité de recherche est animée par projets, qui associent chacun au moins 2 équipes. Ces projets, actuellement au nombre de 30 à 35, répartis entre 13 thèmes scientifiques, sont basés de façon équilibrée sur des financements locaux (entreprises, collectivités territoriales), nationaux (ministère, ANR, FUI) et internationaux (UE). Le montant des contrats pour les 4 dernières années s'élève à 6 M€ dont plus de la moitié provient de partenariats industriels.

Le laboratoire regroupe 48 doctorants répartis de façon harmonieuse entre les équipes. La durée moyenne des thèses s'élève à 40 mois, soit 2 de moins que la moyenne dans les écoles doctorales (ED) de rattachement. La production scientifique moyenne s'établit à 0,5 article dans des revues internationales à comité de lecture par EC et par an. La gouvernance de la recherche est assurée par le conseil scientifique et technologique de l'école (pour la stratégie) qui se réunit tous les 6 mois, un conseil de laboratoire tous les 2 mois, des réunions de responsables d'équipes toutes les 2 à 3 semaines et des réunions d'équipe (pour le suivi et la mise en œuvre de la stratégie).

Soulignons ici la progression importante de la recherche réalisée par une école qui, à l'origine, n'avait pas cette mission. L'impulsion donnée par la direction et l'ambition partagée des équipes et du personnel ont permis ce succès.

### 2 • Une organisation efficace du potentiel de recherche

En regroupant tous les EC en une seule entité de recherche pluridisciplinaire, revendiquée comme un atout, l'Enit a su répondre efficacement à ses contraintes. Le LGP dispose de locaux propres avec des équipements dédiés et des équipements lourds mutualisés avec la pédagogie et les centres de ressources.

L'école est géographiquement excentrée par rapport aux grandes métropoles de recherche que sont Toulouse et Bordeaux. Cependant, après une longue période d'isolement, l'établissement est maintenant associé à l'INPT. Ce rattachement permet de bénéficier des synergies induites par la cohabitation de l'INPT dans 4 ED toulousaines :

- Megep (mécanique énergétique génie civil et procédés) ;
- SDM (sciences de la matière) ;
- Sys (systèmes : automatique, génie industriel et informatique) ;
- AA (aéronautique et astronautique).

La réorganisation qui affecte actuellement les établissements d'enseignement supérieur ne semble pas remettre en question la logique de collaboration et de rattachement de l'Enit dans le domaine de la recherche, fondée, de façon complémentaire, sur un fort ancrage local et un partenariat avec la métropole toulousaine. Il existe aussi quelques collaborations par projets avec l'université de Pau.

## II – La politique de recherche de l'école

### 1 • Une recherche partenariale dynamique

Le laboratoire LGP est reconnu par son implantation locale forte et son rayonnement. Les ingénieurs de l'Enit, lors de leurs stages ou de leur embauche dans les entreprises locales, renforcent les initiatives de collaboration et le climat de confiance constaté entre l'école et ces entreprises. Ce climat est propice à des transferts qui irriguent la valorisation et la recherche de l'école. Les acteurs économiques et universitaires se félicitent tous de l'existence de ce cercle vertueux.

### 2 • Des ressources humaines en équilibre fragile

L'Enit mène une politique de recrutement qui assure le maintien du difficile compromis entre les besoins pédagogiques et la recherche. Cette stratégie affichée est partagée par tous les acteurs. La pédagogie dans le domaine de la technologie nécessite une grande disponibilité des EC.

Le faible taux d'encadrement entraîne une moyenne de 1,5 service effectué par chaque EC. Par ailleurs, environ 30 % des EC perçoivent la prime d'excellence scientifique (PES). Comme on ne peut demander à ces bénéficiaires de la PES d'assurer un grand nombre d'heures complémentaires, la charge pédagogique des autres EC se trouve alourdie. En outre, le travail de gestion et de suivi des contrats de recherche occupe une part significative du temps des EC (de l'ordre de 25 %).

### 3 • Des ressources matérielles fortes et diversifiées

La recherche, majoritairement financée par des contrats, rend possible un afflux de moyens matériels et la synergie avec la valorisation permet de pérenniser certains moyens matériels et humains. Les ressources financières des activités de recherche sont diversifiées et relativement équilibrées entre les diverses provenances (contrats industriels, financements régionaux, nationaux, internationaux).

### 4 • Une stratégie de recherche à renforcer

La pluridisciplinarité étant revendiquée comme une force, on peut s'inquiéter du fait que sous l'angle de l'excellence scientifique, cette approche est souvent plus difficile à défendre qu'une approche par spécialité. Cependant les acteurs de la recherche à l'Enit confirment que la forte proximité voulue au sein du laboratoire LGP rend possibles une interactivité et une productivité scientifique qui ne seraient pas favorisées dans un autre contexte (par exemple si des laboratoires distincts spécialisés devaient gérer cette interactivité).

L'ancrage de l'Enit et les échanges entre sa recherche et les acteurs économiques locaux sont forts et reconnus. Notons que la part importante de recherche contractuelle pourrait fragiliser le maintien de thématiques de recherche sur le long terme. Cependant la part croissante des actions de recherche académique du LGP dans des réseaux nationaux et internationaux est à même d'atténuer ce risque.

### 5 • Un pilotage de la recherche efficace

Tous les acteurs de la recherche, quels que soient leur niveau de responsabilité et leur thème de recherche, adhèrent à la politique promue par la direction et en particulier au choix de la pluridisciplinarité.

La recherche est en revanche mal connue par les élèves de l'école, ce qui peut limiter le nombre de candidatures pour les offres de thèse des laboratoires de l'école. La proportion de diplômés ingénieurs se dirigeant vers la préparation d'une thèse se situe dans la moyenne des écoles d'ingénieurs, c'est-à-dire à un niveau que l'on peut juger trop faible. Les EC, conscients de ce déficit, souhaitent lancer des initiatives pour rendre plus attractives leurs activités de recherche auprès du public étudiant (proposition de séances d'initiation, voire de modules de sensibilisation).

# La stratégie en matière de valorisation



L'école est dotée d'une direction des relations industrielles. La valorisation est assurée soit directement par le biais de centre de ressources et de compétences (CRC), soit indirectement par la cession de licences. Les CRC possédant des agents dédiés ont pour missions le transfert, l'appui à la recherche (pré-étude, thèse Cifre) et l'appui à la pédagogie par la mise à disposition de matériels.

L'Enit sollicite sa reconnaissance comme établissement principal auprès de 2 structures fédératives :

- Iode (ingénierie des organisations distribuées), structure en renouvellement basée dans les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine ;
- Siryus (structure interdisciplinaire de recherche des systèmes, des instruments et de leurs usages), structure tarbaise en création rassemblant des partenaires locaux.

L'Enit participe à des projets inter-laboratoires structurants :

- programme Fuscomp (réalisation de grandes pièces en composites pour le fuselage des avions) ;
- projet Prempi (plateforme de recherche multimatériaux multiprocédés) ;
- projet Primes (plateforme de recherche sur l'intégration de puissance et le stockage de l'énergie) inclus au CPER 2007-2013.

## Une intégration locale renforcée par une valorisation forte

L'Enit est partenaire du CRC composites, qui est une association. L'école possède en outre 2 CRC qui sont des services internes :

- Cimmes (centre d'ingénierie en mécanique, matériaux et surfaces, 3 agents permanents) est une plateforme issue du regroupement de l'ancien laboratoire du Giat (fermé en 2002) et du transfert industriel de l'Enit en métallurgie et mécanique. En 2008, le chiffre d'affaires s'élève à 70 k€ pour 70 contrats.
- IDCE (information, décision et communication en entreprise, 3 agents permanents) s'occupe de valorisation de produits logiciels dont l'édition est sous-traitée. Il gère également la maintenance de code (aide à la résolution de problème : capitalisation de connaissances).

La valorisation sous licence est effective pour 2 projets : T. Rex (logiciel de retour d'expérience) et Vibration. Signalons la création par un chercheur d'une société pour la commercialisation d'un logiciel développé à l'école, ainsi que celle de quelques entreprises par d'anciens élèves (ex : projet Olarge).

L'Enit souhaite pérenniser ses CRC. Les CRC interviennent principalement auprès des grands groupes industriels et l'école souhaite renforcer leur orientation auprès des PME. La protection intellectuelle des produits issus de la recherche et des CRC fait l'objet d'une attention particulière. À noter le dépôt par l'Enit de 3 brevets non valorisés et le dépôt de 10 brevets par des entreprises partenaires.



# La stratégie en matière de formation

## I – Une offre diversifiée de formations professionnalisantes

Depuis 1985, le cursus d'ingénieur proposé par l'Eni de Tarbes dure 5 ans. L'école recrute des élèves au niveau bac, bac+1 et bac+2 en leur proposant une formation d'ingénieur pluridisciplinaire. Comme le demande la commission des titres d'ingénieur (CTI), afin de faciliter l'adaptation au milieu industriel et l'insertion professionnelle, 25 % du cursus est consacré à des périodes obligatoires en entreprise :

- stage de 10 semaines au semestre S3 (connaissance de l'entreprise) ;
- stages 18 semaines au semestre S6 et projet de fin d'études de 20 semaines au semestre S10 pour mise en situation professionnelle.

Afin de mieux répondre aux attentes du milieu industriel, trois parcours orientés "métiers" sont proposés :

- ingénierie des structures et matériaux composites ;
- ingénierie des systèmes électriques et d'électronique de puissance ;
- ingénierie du BTP.

Ces parcours viennent compléter les formations pluridisciplinaires en génie mécanique et génie industriel.

Une grande variété de parcours à l'étranger (bi-diplômants, stages, échanges) est également offerte pour inciter les élèves à s'imprégner d'autres cultures et à suivre des formations spécialisées. En 2002, le cursus a été réformé selon le schéma européen LMD avec une semestrialisation intégrale et évaluation par ECTS. Cette formation est habilitée depuis 2005 pour une période de 6 ans après avis favorable de la CTI.

En parallèle, l'école offre depuis 2008 une formation d'ingénieurs Enit sous statut d'apprenti. Habilitée jusqu'en 2011, cette formation est proposée aux étudiants de niveau bac+2. Le diplôme d'ingénieur Enit peut également être obtenu par la VAE.

Historiquement tournée vers la seule approche pédagogique, l'Enit a su adosser ses formations à la recherche et les adapter à des publics diversifiés. En partenariat avec l'INPT, l'école propose depuis 2007 trois M2 recherche :

- génie mécanique ;
- science des matériaux, nanomatériaux et multimatériaux ;
- systèmes automatiques, informatiques et décisionnels.

Ces formations sont destinées aussi bien aux élèves ingénieurs de l'établissement qu'aux étudiants externes de niveau M1.

L'école propose également une formation continue diplômante permettant à des techniciens de niveau BTS ou DUT qui justifient d'une expérience professionnelle d'au moins 3 ans d'accéder au diplôme d'ingénieur. Il s'ajoute des formations professionnalisantes inter ou intra entreprises dans les domaines de compétences de l'école.

## II – Un pilotage réactif de la formation

L'offre de formation de l'ENI de Tarbes s'articule autour de trois axes principaux :

- l'adéquation de la formation avec le milieu industriel ;
- le développement d'un plan d'amélioration continue de l'offre de formation ;
- la synergie entre le contenu de l'offre de formation et les thématiques de recherche.

La stratégie en matière de formation est définie par le conseil pédagogique et le conseil scientifique et technologique ; elle est validée par le CA de l'école. Au point de vue opérationnel, le pilotage s'effectue par la direction de la formation et de la vie étudiante, la direction des relations industrielles et la direction des relations internationales. Cette organisation permet une excellente réactivité entre les besoins de formation et les débouchés professionnels. L'évolution des enseignements s'effectue à partir d'une observation du marché de travail, d'une écoute systématique des demandes du monde économique et des échanges avec les anciens élèves.

### III – Une offre de formation visible

Par rapport à 2005, le nombre de candidats inscrits au concours au niveau bac et déposant des dossiers d'admission sur titre aux niveaux bac+1, bac+2, bac+3, ou bac+4 pour les masters, a augmenté d'environ 30 %. Cette augmentation est due en grande partie à l'efficace politique de communication de l'Enit. L'école dispose d'un site internet qui offre des informations claires et lisibles sur l'école en général, sa structure et l'offre de formation, quand bien même il serait souhaitable que certaines rubriques soient complétées.

L'Enit est présente dans de nombreux salons d'étudiants, communique bien avec les établissements d'enseignement secondaire et diffuse des informations par l'association des anciens élèves. Les moyens de communication à destination des lycéens incluent interventions dans les établissements du secondaire, journées portes ouvertes, plaquettes communes au groupe Eni, etc. Il est à noter que le service de concours de l'Enit est le centre de communication et de gestion du concours niveau bac du réseau Eni. L'école participe au portail groupe Eni/Geipi/Polytech. Les mêmes moyens de communication sont employés à destination des étudiants français et étrangers. Au-delà de cette approche propre à l'école, le portail du Pres université de Toulouse offre une puissante plateforme d'information à rayonnement international.

Le service de la formation continue et de l'apprentissage et la direction des relations industrielles contribuent à la communication sur l'offre en matière d'apprentissage, de formation continue et de VAE. La direction des relations internationales valorise l'offre de formation au-delà des frontières par la participation aux salons et l'établissement de conventions bilatérales avec des universités et des écoles d'ingénieurs en Europe et hors Europe.

### IV – Un accompagnement proche et continu de l'étudiant

Le pilotage de la pédagogie est assuré par la direction de la formation et de la vie étudiante (DFVE), elle-même organisée en trois sous-directions (scolarité, vie étudiante, formation continue et apprentissage) qui répondent à la démarche d'accompagnement des étudiants tout au long de leur scolarité.

L'accueil des nouveaux étudiants qui intègrent l'Enit aux différents semestres est effectué par la DFVE. En fonction non seulement de leur provenance (bac, DUT...), mais aussi de leur niveau en langues étrangères, les élèves suivent pendant leur premier semestre d'intégration à l'école un programme adapté à leurs compétences. Des responsables pédagogiques rattachés à chaque semestre assurent l'accompagnement des élèves. Ils les suivent, les informent et les conseillent sur le choix des unités d'enseignement, sur les parcours orientés "métiers" et sur les options qui conviennent à leur projet personnel, les aidant à se structurer afin d'exprimer leurs demandes pédagogiques.

Notons également le principe généralisé de "glissement", qui est apprécié des élèves et leur permet de répéter un semestre sans se décaler d'une année complète. Pendant les deux premiers semestres, un dispositif d'accompagnement individualisé renforcé permet de détecter rapidement les étudiants en situation d'échec. Des rencontres avec ces étudiants et des enseignements de soutien appropriés sont alors mis en place, notamment un renforcement de la formation en anglais. Le fait que l'école ait décidé de mettre en place ces mesures peut conduire à s'interroger sur la pertinence du mode de sélection des candidats aux concours, mais il faut noter à cet égard que les trois quarts des élèves accomplissent leur scolarité dans le délai normal de 10 semestres et que le glissement rend également possible l'accueil de nouveaux élèves en cours d'année.

En collaboration avec la DFVE, la direction des relations industrielles prend en charge l'accompagnement des élèves dans la prospection et le choix des stages industriels. Des guides de stages sont mis à leur disposition. Des réunions avec les étudiants concernés et des rencontres individualisées entre étudiant et responsables de stage ou PFE sont organisées. Pour chaque étudiant, un tuteur pédagogique est désigné ; il est chargé d'effectuer le suivi du stagiaire (2 à 3 visites en entreprise) en collaboration avec le tuteur entreprise. Il en est de même pour les apprentis. Par ailleurs, la direction des relations industrielles centralise les offres d'emplois et de stages (en France et à l'étranger) et les diffuse auprès des étudiants et de l'association des anciens élèves (Ani-Enit).

La direction des relations internationales est chargée de l'accompagnement individualisé d'étudiants Enit effectuant un semestre d'études à l'étranger et d'étudiants Erasmus ou provenant d'universités partenaires étrangères effectuant un semestre à l'Enit.

Un suivi et un accompagnement individualisés d'étudiants diplômés pour leur insertion professionnelle sont mis en œuvre en collaboration avec l'association nationale des ingénieurs Eni. Une enquête "Premier emploi" est réalisée chaque année. Les résultats d'insertion professionnelle pour la promotion diplômée en 2008 (taux de réponse s'élevant à 57 %) sont très satisfaisants : 51 % ont signé leur premier contrat avant leur sortie de l'école, 31 % ont signé dans les 2 mois qui suivent la sortie, 12 % de 2 à 4 mois après la sortie de l'école et 1 % de 4 à 6 mois après la sortie. Pour la promotion 2009, malgré les effets de la crise économique, les résultats d'insertion professionnelle (taux de réponse : 49 %) restent satisfaisants (contrat avant la sortie de l'école : 40 % ; moins de 2 mois après la sortie : 22 % ; de 2 à 4 mois : 16 % ; de 4 à 6 mois : 11 %).

## V – Un environnement de travail adapté aux exigences de la formation d'ingénieur

### 1 • Un environnement de travail de qualité

L'environnement numérique de travail permet à chaque étudiant de disposer d'une adresse électronique de l'Enit favorisant la communication entre les élèves d'une part, les structures et personnel de l'établissement d'autre part. Un réseau télévisuel de diffusion d'informations situé dans tous les bâtiments de l'école, ainsi que des tableaux d'affichage, complètent le système d'information.

Les étudiants peuvent accéder à l'ensemble des services et moyens informatiques qui leur sont destinés avec la consultation des emplois du temps, des résultats aux examens et des cours mis en ligne, le soutien en langues, les logiciels didactiques, les propositions de stages et tous les documents administratifs réglementaires (chartes, règlement des études, règlement intérieur).

L'accès au système d'information peut s'effectuer par réseau ou connexion wifi dans tout le campus, dans les salles d'informatique utilisées en enseignement, celles en libre service, via les ordinateurs de la bibliothèque et de la scolarité. Le système est renforcé par les actions menées dans le cadre du Pres toulousain (cartes multiservices et professionnelles uniques, bureaux virtuels de travail, logiciels didactiques communs...).

Notons en outre la haute qualité du matériel de travaux pratiques mis à la disposition des étudiants par les équipes de recherche.

### 2 • Des ressources documentaires mutualisées

La bibliothèque de l'Enit est associée au service commun de la documentation de l'INPT. L'école étant un établissement délocalisé, elle définit sa politique documentaire en concertation avec les représentants pédagogiques réunis au sein de la commission bibliothèque. Les acquisitions de documents sont réalisées sur la base d'une collaboration permanente. La bibliothèque est ouverte 45 heures/semaine, ce qui est insuffisant.

## VI – Une démarche qualité pédagogie initiée et à étayer

L'Enit a mis en place depuis peu des procédures opérationnelles garantissant la qualité de l'offre de formation. Les actions dans ce domaine sont coordonnées par un responsable qualité issu du milieu industriel (statut de Past), intervenant dans la formation. Dans ce contexte, l'école mène depuis 2008 une démarche suivant la certification ISO 9000 en partenariat avec les écoles de l'INPT. L'élaboration d'une charte de qualité est programmée pour le prochain contrat quadriennal.

Les élèves, les enseignants, le personnel administratif et les anciens élèves de l'Enit participent de manière active à toutes les instances internes et statutaires consultatives et décisionnelles visant la démarche qualité. Un rapport biennuel d'activités est diffusé auprès des industriels et des autres partenaires de l'école, destiné à évaluer l'évolution de toutes les activités de l'Enit.

Quoique bien tracé, le management de la qualité selon les lignes directrices européennes en est à son début et son application principalement limitée à la formation avec des retours étudiants pas encore systématiques.





# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Une vie étudiante riche mais éloignée de la stratégie de l'école

La vie associative, riche et diverse, est fortement soutenue par la direction. Le budget attribué est conséquent et l'école met à la disposition du bureau des élèves (BDE) un foyer (cafétéria et locaux pour les clubs) et une salle des fêtes à l'extérieur du campus. Dans ces conditions, plus de la moitié des étudiants sont impliqués dans des clubs et associations. Cette implication participe amplement au fort sentiment d'appartenance des élèves à leur école.

Les infrastructures associatives et sportives sont de très bonne qualité et bien utilisées. La gestion du foyer par le BDE participe à la responsabilisation des élèves. Pour une clarification budgétaire des aides, il serait cependant souhaitable qu'il n'existe qu'une seule association, le BDE, à laquelle se rattacheraient tous les clubs d'activités.

Toutefois, en dehors de cette vie associative, les étudiants sont peu impliqués dans la vie de l'établissement et exercent une influence limitée dans les choix pris par l'école, malgré une réelle volonté de le faire. La commission vie étudiante constitue une bonne initiative mais elle reste déconnectée de la stratégie de développement de l'Enit, limitant ainsi son intérêt pour les élèves par manque de formation et d'information. Un relais plus grand de l'information sur le fonctionnement de l'établissement et sur le rôle des représentants étudiants dans les conseils est nécessaire. Il faut toutefois préciser que la direction est soucieuse de ses élèves, dans un contexte d'évolution soutenue multipliant les priorités à gérer. L'enquête 2009 réalisée sur leurs conditions de vie et d'études constitue un exemple probant. Les conclusions doivent maintenant être exploitées et des actions communes avec toutes les parties prenantes en découler.

Les conditions de vie les satisfont également. La proximité immédiate du restaurant universitaire facilite le brassage entre étudiants. En ce qui concerne le logement, une démarche de facilitation est offerte aux nouveaux entrants. Ceux-ci utilisent lors de leur arrivée en première année les logements du Crous à proximité du campus. Par la suite les résidences universitaires de Tarbes, très accessibles financièrement, correspondent davantage à leurs souhaits.

Tous les nouveaux arrivants à l'Enit passent la visite médicale obligatoire au Sumpps, situé à proximité de l'établissement. Des opérations de prévention sont menées durant les événements organisés par le BDE mais ne font pas l'objet d'une coordination entre l'établissement, le BDE et le Sumpps. Un projet de coopération entre ces deux instances visant à offrir un bilan de santé à tout étudiant le sollicitant est en cours.

L'Enit voudrait accueillir des sportifs de haut niveau. Un gymnase neuf offre un large choix d'activités aux élèves. Un mur régional d'escalade de très grande qualité est entre autres proposé (une mutualisation avec la ville est envisagée). Depuis l'inauguration du gymnase, la part d'étudiants pratiquant une activité sportive a nettement crû.

Notons enfin la création d'un emploi de chargé de mission "égalité des chances". L'école s'engage depuis peu dans les cordées de la réussite, des interactions plus fortes entre l'accompagnement d'élèves du secondaire et la formation restent à développer. Le projet de modifier le regard des élèves sur les étudiants handicapés par l'intermédiaire du sport constitue une excellente initiative. L'école a d'ailleurs mis aux normes ses infrastructures pour permettre aux étudiants en situation de handicap de pouvoir poursuivre leur formation.

## II – Une association d'anciens élèves dynamique et consciente de son rôle

L'association d'anciens élèves (Ani-Enit, association nationale des ingénieurs Enit) est membre décisionnel du CA. Elle est représentative, avec ses 800 adhérents réguliers (taux de 25 %) et a une activité significative : rencontres avec les élèves, correspondants régionaux, implication dans les projets d'établissement, lettre d'information, site web. Elle édite un annuaire papier et prévoit un annuaire en ligne. Elle participe en outre aux enquêtes annuelles de la conférence des grandes écoles (CGE) et du conseil national des ingénieurs et scientifiques de France (CNSIF). Présente dans les locaux de l'école, par l'intermédiaire d'une secrétaire à mi-temps, et proche du BDE, l'association constitue un véritable relais pour les élèves. Le renforcement de ses positions en lien avec le BDE et la création d'une adresse mail à vie pour les étudiants pourraient être envisagés comme points d'amélioration.



# Stratégie en matière de relations extérieures



## I – Le développement des relations inter-établissements (écoles et universités) à redéfinir

Compte tenu de sa situation géographique et de son positionnement national, l'Enit entretient de multiples liens inter-établissements. À l'échelle nationale, l'école est depuis les origines liée avec les autres Eni. Cette relation s'exerce notamment dans le domaine du recrutement post-bac et dans certaines actions internationales. Les autres activités mentionnées relèvent davantage du recensement de forces respectives que d'une réelle politique partagée. À l'échelle territoriale, l'Enit entretient des relations variées avec des établissements ou structures du bassin Pyrénéen.

- INP Toulouse : l'école y est rattachée administrativement depuis 2002 (article L 719-10, ex-art. 43), des masters recherche sont cohabilités, des projets de recherche inter-laboratoires menés, les doctorats "université de Toulouse" préparés au LGP de l'Enit sont délivrés par l'INPT, et la bibliothèque de Tarbes se trouve dans le service commun de documentation de l'institut.
- Centre universitaire Tarbes-Pyrénées (CUTP) : cette association regroupe 6 entités, l'Enit et 5 établissements toulousains, pour un total de 6 000 étudiants ; il existe une coopération de terrain entre composantes tarbaises et plus particulièrement avec l'IUT de l'université Paul-Sabatier, dont le département de génie mécanique et productique constitue une base de recrutement à bac+2.
- Pres Toulouse : l'Enit y est bien identifiée (membre associé), et même si l'INPT en est membre fondateur, l'école présente une force locale pour le Pres.

Les relations de l'Enit avec ses différents partenaires mériteraient d'être redéfinies, avec le souci de conserver un fort ancrage territorial et des liens privilégiés avec l'INP Toulouse.

## II – Les relations avec les collectivités : à entretenir

Compte tenu de sa situation, l'Enit entretient des relations privilégiées avec les collectivités territoriales (communauté d'agglomération, conseil général, conseil régional).

- Conseil régional : l'école est très présente dans les projets financièrement soutenus, l'aide bénéficiant des conditions particulières de l'Enit, les bourses étudiants sont accessibles, le CR se porte caution pour les logements étudiants.
- Conseil général : sur le fonds innovation recherche, le CG est le plus gros financeur (par exemple via des doctorats) ; l'Enit assure aussi avec le conseil général des cours de création d'entreprise.
- Communauté d'agglomération du Grand Tarbes : attaché au CUTP, l'Enit est un élément de revitalisation d'un territoire éprouvé, et la communauté soutient tout particulièrement la vie étudiante.

Ces collectivités font de l'Enit un acteur majeur du développement économique et social. L'école est associée aux projets de développement territorial. La récente ouverture de la formation en apprentissage entre dans cette dynamique et renforce les relations avec le CR. Les représentants des collectivités, très décentralisateurs, souhaitent que l'Enit occupe une position statutaire bien définie et non isolée.

### III – Les relations avec les milieux socio-économiques : fortes et confiantes

Les relations qu'entretient historiquement l'Enit avec le milieu socioéconomique se sont nouées de manière naturelle. Très actives, les entreprises concernées par les domaines de l'école participent à l'indispensable synergie avec l'environnement extérieur. L'ensemble du bassin d'emploi couvert par l'Enit s'étend de Midi-Pyrénées à l'Aquitaine. Les entreprises les plus citées sont Turboméca, EADS, Altran, Alstom, Socata. Les représentants des trois dernières ont tenu à mettre en avant les actions les plus représentatives qu'ils mènent avec l'Enit :

- stages et projets de fin d'études, contrats d'apprentissage ;
- lien fort avec les laboratoires ;
- partage de plates-formes de R & D, improprement appelée laboratoires communs ;
- interventions à l'Enit (conférences, vacations, tutorat...).

Les représentants des entreprises partenaires montrent une appréciation très positive de l'école, insistant sur la polyvalence des diplômés et surtout sur l'évolution de l'Enit. Ils souhaitent cependant que l'ouverture internationale soit accentuée.

Cette synergie avec les entreprises montre que l'école joue un rôle certain dans la mutation économique du bassin tarbais. On peut noter que 550 stages et projets de fin d'études sont réalisés chaque année.

# Stratégie en matière de relations internationales



Pour prendre en compte l'accroissement des flux et la visibilité internationale de l'école, l'Enit s'est dotée d'une unité de pilotage (directeur, directeur adjoint, correspondants géographiques) et d'un service RI (2,5 ETP). La direction des RI a privilégié trois axes :

- augmentation des dispositifs de mobilité (semestre d'étude à l'étranger + semestre de stage) ;
- mise en place d'un accompagnement de la mobilité ;
- sélection basée sur les résultats et un niveau minimum en langues (anglais TOEFL 500, espagnol et allemand B2).

L'Enit participe à différents programmes d'échange :

- programmes Socrates-Erasmus ;
- programmes du réseau Eni en Amérique latine (Argentine, Brésil, Colombie) ;
- programme GE4 (*Global Education for European Engineers and Entrepreneurs*).

Plusieurs programmes d'échange donnent lieu à des doubles diplômes, tant en Amérique latine qu'en Finlande et en Allemagne. Ils permettent d'offrir annuellement 100 périodes d'étude et 60 stages. Pour soutenir la mobilité entrante, l'école a mis en place un dispositif original : un semestre de formation enseigné en anglais centré sur un projet industriel multiculturel et interdisciplinaire (*European Project Semester*). Participent à ces projets des équipes d'étudiants de diverses nationalités encadrés par un tuteur académique ; ils suivent un programme complémentaire d'études.

Le bilan de l'activité internationale est satisfaisant malgré un déséquilibre sur les types de mobilité :

- mobilité sortante : progression, amélioration de la qualité, augmentation du stage industriel : 81 % des diplômés 2009 ont réalisé au moins une mobilité ;
- mobilité entrante : presque absente avant 2007, 35 en 2010 ; l'objectif est fixé à 50, soit 1 entrant pour 2 sortants.

L'Enit souhaite élargir l'offre vers les zones anglophones et dans le domaine de la recherche, par l'intermédiaire d'initiatives originales (programme ingénierie-rugby, par exemple), et augmenter l'offre de logements sur place. En matière de recherche, le laboratoire n'a pas véritablement d'actions structurées avec des partenaires.

En l'espace de 2 ans seulement, l'Enit a beaucoup amélioré le secteur des RI, par de nombreuses initiatives menées en dépit de moyens limités. L'offre est actuellement presque suffisante en quantité et avec les nouveaux programmes, le sera probablement aussi en termes de qualité et de diversité. La direction actuelle a choisi de limiter les échanges aux étudiants qui satisfont à un certain niveau de langue, mesure que critiquent ceux qui voudraient combler leur manque linguistique par cette expérience internationale. Il paraît indispensable de réfléchir à ce problème avec les élèves.

Enfin, il serait souhaitable de développer les échanges dans le domaine de la recherche et d'accorder une importance particulière aux aspects administratifs de la mobilité pour les étudiants en situation difficile.



# La gouvernance

## I – Un système d'organisation et de pilotage assumé et à conforter

### 1 • Les organes de direction et le pilotage

Compte tenu du contexte, c'est sur une équipe restreinte qu'ont reposé jusqu'ici la direction et le pilotage. Le directeur s'est toutefois attaché avec constance à mettre en place et faire fonctionner les structures de gouvernance indispensables à toute école d'ingénieurs. Par ailleurs, l'Enit se dote progressivement d'outils de pilotage appropriés.

L'Enit est structurée en directions fortes et autonomes sous la responsabilité du directeur. Le comité ou équipe de direction (Codir) est composé de 12 personnes membres de droit ou nommés par le directeur après avis du CA. C'est une instance de dialogue et de définition des actes, le rôle de validation appartenant au CA. Notons par ailleurs que le secrétaire général (SG) anime, sous la responsabilité du directeur, le pilotage de l'ensemble des services. Les stratégies, définies en Codir, sont reprises et débattues dans les différents conseils. Il est important que soit clairement précisé dans le règlement de l'école que ces stratégies sont, *in fine*, validées par le CA. Toute ambiguïté sur ce point serait de nature à affaiblir le CA, organe clé de toute école d'ingénieurs.

L'organisation et le fonctionnement des Eni sont fixés par le décret n° 2000-271 du 22 mars 2000. Le CA comprend 31 membres (24 avec voix délibérative accompagnés de suppléants) dont 7 membres de droit qui affectent inévitablement la représentation extérieure. Le secteur économique ne constitue que 19 % du conseil et les collectivités 9,7 %, face aux 36 % du personnel de l'école. Le CA est présidé par un industriel particulièrement attentif à son bon fonctionnement, soulignant que celui-ci s'inscrit dans l'évolution positive de l'école. Les travaux de ce conseil sont préparés par le Codir. Les comptes rendus montrent des échanges généralement riches et constructifs. Toutefois, il paraît indispensable de veiller au respect des procédures. Le nombre de réunions (5 à 6 par an) paraît trop élevé, même si l'on comprend qu'elles sont l'occasion de décider des modifications budgétaires. Il existe un risque de dérive vers des réunions d'information.

Pour fixer la stratégie et les missions de formation et de recherche, le CA est assisté par deux instances de consultation et de proposition :

- le conseil scientifique et technologique, composé de 15 membres ;
- le conseil pédagogique, qui en compte 18.

Les membres titulaires et suppléants de ces deux conseils sont des enseignants, EC, agents administratifs, étudiants et personnalités du monde économique.

Cette structuration relativement récente doit s'installer dans le temps avec le respect du périmètre de chaque instance. Cette condition n'est pas encore effective, aussi peut-il encore exister dans une instance un sentiment de remise en question des travaux d'une autre - défaut qui devrait rapidement s'estomper.

La structuration de la gouvernance et du pilotage a été pratiquement menée à son terme, aussi a-t-elle permis à la direction de l'Enit de se porter volontaire pour que l'école passe rapidement aux responsabilités et compétences élargies (RCE). L'établissement fait partie du groupe pilote d'écoles d'ingénieurs présentées par la CDEFI (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) pouvant satisfaire aux impératifs de cette mutation. Cette démarche volontariste et cohérente avec la situation de l'école ne saurait masquer les difficultés induites par le manque de personnel. L'équilibre entre motivation du personnel, réalisation d'objectifs ambitieux et pérennité de ces actions peut en effet se révéler instable.

### 2 • Les circuits de décision et la communication interne

Compte tenu de sa spécificité d'école d'ingénieurs, l'Enit est caractérisée par un pouvoir central fort et responsable. Après des périodes de mode de fonctionnement discutables, l'actuelle direction a, dans un laps de temps relativement court, doté l'école de pratiquement toutes les instances nécessaires à une bonne gouvernance.

L'organigramme fonctionnel s'articule autour des éléments suivants :

- 6 grandes directions : direction générale, direction de la formation et de la vie étudiante, direction des relations extérieures, direction des relations internationales, direction des relations industrielles, direction de la recherche ;
- des chargés de mission animant des commissions pérennes ;
- des structures d'accompagnement : Codir, communication.

L'organigramme général de l'école devrait faire apparaître le rôle stratégique et décisionnel du CA, ce dernier s'appuyant évidemment sur les deux autres conseils ; il s'agirait de la simple concrétisation visuelle de la réalité bien explicitée par son président.

Le sentiment d'appartenance à l'école et de soutien à la direction de tous les acteurs, extrêmement fort, a permis de mener à bien cette démarche sur la gouvernance. Cela n'a pu se construire que grâce à une politique efficace de communication interne. Celle-ci, considérée comme très satisfaisante, s'appuie sur une lettre interne (2 par mois) pas encore totalement appropriée par tout le personnel. Pour combler ce manque, des groupes cibles sont en phase de définition. Il serait souhaitable de mener une enquête de satisfaction.

Pour tenir informé l'ensemble du personnel des perspectives d'évolution et des actions en cours, la direction a mis en place des rencontres mensuelles, les assemblées, qui constituent incontestablement un outil efficace d'information.

### 3 • La communication externe

Compte tenu de la situation concurrentielle des écoles d'ingénieurs, la communication constitue l'une des priorités de la direction. L'Enit souhaite donner une vision de qualité dans un environnement à taille humaine. Pour rappeler régulièrement la politique générale de l'établissement, une feuille de route est établie chaque année.

La communication externe est fondée sur la politique générale et l'événementiel. Une commission Com (réunion mensuelle), présidée par le directeur, emploie une chargée de mission (à mi-temps) qui bénéficie d'une grande autonomie après définition de la politique de communication. Une ligne budgétaire significative lui est dédiée.

Une charte graphique a été définie : vert (recherche), jaune (relations extérieures et industrielles), rouge (direction générale) et bleu (étudiant). Le logo a été révisé et le site web en trois langues (français, anglais, espagnol) est en redéfinition. Des plaquettes sont éditées en langues française et anglaise. Le magazine *Enit en Direct* est édité deux fois par an et une vidéo institutionnelle a été réalisée. Le service communication dispose d'un annuaire de plus de 4 000 adresses électroniques.

Concernant l'événementiel, l'Enit participe à divers salons étudiants, soit à titre individuel, soit au titre du réseau Eni. La cérémonie de remise des diplômes (début juillet) constitue une manifestation majeure de la vie de l'école. Des colloques de recherche sont également organisés.

Un rapport d'activité de l'école est réalisé tous les deux ans et adressé aux partenaires institutionnels, collectivités et entreprises.

### 4 • Gouvernance, et statut : une situation à régler rapidement

Le statut de l'Enit a été fixé par décret en mars 2000. En 2002 la direction prit la décision de demander le rattachement article 43 de cet EPA à l'INPT au titre de l'article L 713-9 (ex-art. 43), comme le permettait le décret. Cependant la situation des écoles a changé. L'engagement de l'Enit dans les RCE a réactivé le questionnement sur son positionnement institutionnel, avec l'intérêt voire la nécessité, selon la direction, de devenir un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Précisons la position des divers acteurs du territoire (académiques, professionnels et politiques) sur ce point. Cette réflexion sur un changement de statut est en effet récurrente pour l'Enit et ses différents partenaires.

- Pour les personnalités du monde économique (membres extérieurs du CA), l'évolution positive de l'école nécessite un positionnement affirmé ; une telle démarche ne peut toutefois en aucun cas reposer sur une attitude de défiance vis-à-vis de l'INPT.
- Pour les représentants des collectivités, ce changement apparaît indispensable aux équilibres territoriaux, Tarbes et son proche environnement ayant vocation à jouir d'un rayonnement suffisant.



- Pour les représentants élus de l'école au CA, la situation actuelle crée un profond sentiment d'inadéquation du statut de l'établissement à la réalité. Cela impacte à leurs yeux les capacités d'action, notamment quant à la maîtrise de financements extérieurs (fondation) et au règlement des activités industrielles et commerciales.
- Pour les représentants des établissements extérieurs, INPT et Pres de Toulouse, les positions sur le sujet convergent :
  - l'Enit a beaucoup évolué dans un environnement économique qui s'est transformé ;
  - la convention entre Enit et INPT est de fait inappliquée et ne pourra perdurer en l'état ;
  - l'Enit peut (INPT) ou devrait (Pres) avoir une identification plus forte ;
  - pour le Pres, l'Enit est peu représentée relativement à son influence dans la zone géographique du Pres.

Ces éléments devraient conduire l'Enit à fixer rapidement son cadre statutaire, le sujet devenant prégnant au point de risquer d'affaiblir la cohésion de l'école. L'ensemble des acteurs semble privilégier le statut d'EPSCP, mais sans s'interdire d'autres choix, l'INPT restant quant à lui ouvert à toutes les hypothèses. Quelle que soit la solution retenue, l'Enit devra impérativement renforcer les liens avec le site toulousain et servir, le cas échéant, de relais avec l'environnement universitaire proche de Tarbes. Il convient par ailleurs de replacer cette question, déjà au centre des préoccupations de la direction, dans le contexte de redéfinition des structures d'enseignement supérieur et de recherche tout en tenant compte de la particularité géographique de l'Enit et de l'importance d'une large autonomie, directe ou de proximité.

Au vu de l'évolution rapide et positive de l'école, l'Enit s'est donné tous les éléments d'une bonne gouvernance, même si quelques points restent à améliorer. Le rapport de l'IGAENR (audit en vue du passage aux RCE) est à cet égard riche de recommandations et suggestions. Il importe maintenant de stabiliser le système. L'apport de personnel supplémentaire (statutaires ou sur fonds propres) semble indispensable. Par ailleurs la dynamique, bien réelle, repose en grande partie sur la personnalité et le volontarisme de l'actuel directeur, aussi son remplacement programmé dans un avenir proche doit-il faire l'objet d'une attention particulière du CA. Seule une préparation rigoureuse de ce changement peut apporter des garanties quant au positionnement futur de l'école.

## II – Système d'information, technologies de l'information et de la communication : entrer résolument dans la voie du système global

La direction de l'école dispose pour la mise en œuvre des TIC d'une structuration relativement contrainte et impliquant une forte polyvalence, composée du centre de ressources informatiques (Cri), sous la responsabilité d'un IGR et composé de sept agents, et d'une mission système d'information (SI), récemment constituée avec un ingénieur des SI. Cette mission est intégrée au sein de la cellule d'aide au pilotage et également rattachée au SG, qui veille à la nécessaire coordination de l'ensemble.

La présentation de l'existant par l'école démontre sa pleine conscience de la nécessité de faire évoluer un SI présenté comme hybride et obsolète vers un système intégré, devant permettre la mise en cohérence et l'interfaçage des applicatifs de gestion, mais aussi accroître davantage encore la mise en cohérence et la fiabilisation des données.

Cette évolution, rendue en particulier nécessaire par la préparation du passage aux RCE, appelle un portage politique plus appuyé de la fonction SI, pour que l'école puisse se doter d'un réel schéma directeur et d'un comité de pilotage dédié. Il conviendrait pour cela de dépasser la seule adjonction de projets et de déconnecter la démarche de schéma directeur du seul volet TIC du contrat quadriennal. On peut regretter que les changements d'applicatifs de gestion, déjà choisis pour la partie financière et comptable et le volet RH, n'aient pas au préalable donné lieu à la formalisation d'un projet structurant et à l'affirmation d'une politique globale en la matière.

Le plan de charge pour 2010 appelle la vigilance sur un point : la recette de l'applicatif Mangué dédié à la sphère RH est prévue pour mars 2010. Le déploiement de la sphère de gestion financière et comptable est programmé pour le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Dans le même temps, la poursuite de l'urbanisation du SI, la mise en place d'un ENT et la refonte du site web sont également programmées. La concomitance de ces évolutions, des changements de logiciels et du passage aux RCE constitue un enjeu majeur. Il conviendra de veiller à la maîtrise de la charge, tant du personnel fonctionnel que des agents informatiques, tous déjà fortement mobilisés, en intégrant les contraintes d'appropriation et en prenant en compte les retours d'expérience. La mise en place d'un comité des utilisateurs et d'une démarche de suivi de projet semblerait dans ce cadre profitable.

### III – La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'école

L'effectif en personnel de l'école comprend 284 agents, se répartissant en :

- 87 EC et enseignants
  - 54 EC (32 MCF, 16 PR, 4 Ater, 2 Past)
  - 33 enseignants (19 Prag, 5 PRCE, 8 Ensam, 1 lecteur)
- 99 agents administratifs et techniques
  - 13 agents de l'enseignement supérieur et de la recherche
  - 38 agents ITRF
  - 48 contractuels sur ressources propres
- 48 doctorants
- 50 vacataires

#### 1 • Consolider la structuration du service en charge des ressources humaines

La structuration du service en charge des ressources humaines (RH) a connu de fortes évolutions, dans un contexte passé parfois difficile. Le service se stabilise depuis novembre 2009, avec à sa tête un agent de catégorie B, qui avait auparavant en charge la communication et le suivi des indicateurs de l'école. Le service comprend deux agents de catégorie C, dont une contractuelle. Les gestionnaires sont en charge respectivement du suivi du personnel enseignant et de celui du personnel administratif, avec une volonté affirmée de formalisation des procédures et de mutualisation de la gestion, qui n'est que partiellement intégrée. Un renfort au sein du service RH d'un agent de catégorie B est prévu pour assurer le suivi de la masse salariale - fonctions qui étaient déjà celles de cet agent au sein des services financiers de l'école.

Cette évolution de rattachement doit contribuer à consolider le dialogue avec les services financiers et comptables, dans la perspective de la gestion de la masse salariale globale au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Cela passe par la formalisation d'un dialogue préexistant mais encore informel, par la mise en place d'outils de suivi de la consommation des emplois et par la formalisation de procédures pour les actes de gestion ayant un impact sur la masse salariale : recrutements sur conventions de recherche, suivi des heures complémentaires.

Les applicatifs de gestion apparaissent multiples et non interfacés : les RH sont suivies dans Virtualia, qui ne communique pas avec Girafe, logiciel de paie sur budget de l'État. Mangue, applicatif issu du champ Cocktail et dédié à la sphère RH, est actuellement testé par le Cri de l'école, pour une recette d'exploitation prévue pour mars 2010.

#### 2 • Être vigilant à propos du sous-dimensionnement de l'encadrement administratif, au demeurant motivé et de qualité

Les équipes chargées de la préparation du passage aux RCE apparaissent extrêmement motivées mais restent numériquement fragiles. Il semble dans ce cadre nécessaire de renforcer et de pérenniser le socle de compétences internes et de tenir compte du sous-encadrement sur les fonctions de pilotage administratif de l'école - le DG des services devant pouvoir s'appuyer sur des relais lui permettant de se centrer sur les axes de pilotage et d'aide à la décision du directeur.

La nécessité de poser rapidement les jalons devant permettre le pilotage de la masse salariale dans la perspective du 1<sup>er</sup> janvier 2011 implique en particulier de prendre la mesure de la nécessaire montée en charge de tous les services qui auront à croiser leur expertise en la matière : services financiers et comptables, service des RH, informaticiens et cellule d'aide au pilotage. Il convient également de ne pas sous-estimer le temps d'appropriation d'outils qui pour certains restent à mettre en œuvre.

#### 3 • Renforcer le volet prévisionnel et qualitatif de la politique de ressources humaines

Des éléments de gestion prévisionnelle à 5 ans des emplois, enseignants et Biatoss, ont été instaurés et présentés par le directeur au CA de l'école en octobre 2009. Ces éléments prévisionnels, qui s'appuient sur les prévisions de vacances de postes, doivent désormais être corrélés avec un suivi des effectifs et des bilans de compétences des agents.

Les redéploiements liés à cette gestion pluriannuelle peuvent engendrer des tensions et devraient amener à veiller à la pyramide des emplois et aux grands équilibres au sein de l'école : entre titulaires et contractuels, entre personnel technique et administratif dont les emplois ont pu faire l'objet de redéploiements et personnel enseignant ou administratif de catégorie A en bénéficiant. Dans ce cadre, l'actualisation du bilan social de 2008 apparaît nécessaire, en renforçant le volet d'analyse et le rôle d'aide à la décision du document.

La politique de recrutement et d'emploi des EC et des enseignants fait l'objet d'affirmation de principes dans le cadre du dossier en vue du dialogue contractuel, mettant en avant la volonté de privilégier le localisme pour le recrutement des professeurs et préférant le recrutement exogène de jeunes MCF. Pour le personnel administratif et technique, l'Enit souhaite avantager les promotions de ses agents les plus méritants par redéploiement et rehaussement.

Le plan de formation continue du personnel de l'école apparaît comme bien suivi et fait l'objet d'un investissement croissant de la part de l'école, insistant sur la professionnalisation dans le cadre du passage aux RCE : gestion de la masse salariale, analyse financière, pilotage et accompagnement au changement.

#### 4 • Confirmer une politique indemnitaire propre

La dotation de primes de responsabilités pédagogiques (PRP) et primes de charges administratives (PCA) fait l'objet d'un abondement chaque année par prélèvement sur la dotation globale de fonctionnement.

Pour le personnel administratif et technique, les agents de l'Asu ont vu leur situation indemnitaire alignée sur celle des agents relevant de l'ITRF. L'école prévoit de travailler sur le rapprochement de la situation indemnitaire des titulaires et des contractuels. Elle a par ailleurs mis en place une modulation indemnitaire de fin d'année pour sujétions particulières.

## IV – L'organisation et le pilotage financier de la politique budgétaire et financière au service du projet d'établissement : à renforcer et professionnaliser

### 1 • Dépasser la fragilité de la structuration financière et comptable

En 2009 l'école disposait d'un budget de 12,4 M€ et se trouvait dans une situation financière globalement saine. Son architecture budgétaire est composée de 4 unités budgétaires, reprenant les 4 directions de l'école, et de 40 centres de responsabilité. L'analyse des dépenses par destinations s'opère sous une cinquantaine d'axes de suivi.

Les services financiers et comptables comportent 5,6 ETP et présentent une structuration relativement fragile, de par leur sous-dimensionnement, dans un contexte où la moitié de l'effectif présente moins de deux ans d'ancienneté. S'il convient de souligner la grande qualité du personnel en charge de cette fonction financière et comptable, titulaires comme contractuels, il apparaît particulièrement nécessaire de stabiliser les effectifs et les compétences, pour enrayer cette forte rotation des équipes.

### 2 • Réaffirmer le portage politique d'un processus budgétaire pleinement partagé

Des efforts ont été mis en œuvre par l'agent comptable (AC) et le SG pour fiabiliser le processus de préparation budgétaire, en rapprochant les prévisions de la réalité de l'exécution. Cette volonté de retrouver une pleine annualité budgétaire, appuyée par le directeur de l'école, semble probante, comme commence à l'illustrer la baisse des reports de 4,4 M€ en 2008 à 3,6 M€ en 2009. Le nombre et le rythme des décisions budgétaires modificatives restent cependant encore élevés (5 à 6 DBM au cours d'un exercice budgétaire) et contribuent également à fragiliser la qualité de la prévision budgétaire initiale.

Il apparaît nécessaire de formaliser encore plus avant le dialogue de préparation budgétaire, en accentuant en particulier son portage politique. L'école a d'ores et déjà su se doter d'une lettre de cadrage budgétaire, cosignée du directeur, de l'AC et du SG. Cette lettre de cadrage est adressée aux directeurs responsables des unités budgétaires dans le courant du mois de juin et demande une remontée des expressions de besoins pour la mi-juillet. Les axes de cadrage politique et de détermination des disponibilités et des priorités semblent pouvoir en être encore accentués. Il pourrait s'avérer souhaitable, enfin, d'anticiper ces démarches de préparation budgétaire pour éviter un morcellement avant l'été et de les accompagner d'une phase de dialogue de gestion conduite par la direction.

### 3 • Renforcer la maîtrise de l'exécution budgétaire

Les services financiers et comptables s'efforcent de consolider la culture de gestion financière au sein de l'Enit. Le recrutement récent d'un contrôleur de gestion, positionné au sein de la cellule d'aide au pilotage auprès du SG, doit également y contribuer, en particulier par la mise à disposition de tableaux de bord. Il convient de continuer à sensibiliser l'ensemble des acteurs "dépendants" de l'école, pour tendre vers une pleine compréhension des enjeux et des contraintes d'établissement, en particulier au sein du Codir, en veillant en particulier sur le plan de la soutenabilité budgétaire et juridique au suivi des ressources affectées, aux impacts des recrutements sur la masse salariale, à l'évolution des charges d'enseignement, au suivi des contrats européens, à la mise en place de l'inventaire et à l'évolution de la charge d'amortissement.

### 4 • Se préparer à la maîtrise de la masse salariale

Il conviendrait de renforcer les relations avec les services du trésorier payeur général sur le plan de l'accompagnement financier et comptable. Il apparaît en particulier nécessaire d'identifier au plus vite les interlocuteurs de la trésorerie générale (TG) appelés à préparer avec l'école le passage en paye à façon au 1<sup>er</sup> janvier 2011, et de mettre en place la convention dédiée avec la TG. Un resserrement des liens pourrait également contribuer à amoindrir le relatif isolement des cadres financiers et comptables, en faisant bénéficier l'école de formations métier susceptibles d'être dispensées par la TG.

### 5 • Anticiper les évolutions

La séparation AC/chef des services financiers, mise en avant dans le rapport IGAENR préalable au passage aux RCE, a été parfaitement intégrée par l'école, l'actuelle AC étant appelée à basculer sur la valence de responsable du service financier, côté ordonnateur. L'école envisage de recruter un nouvel AC. La programmation de cette évolution pour le 1<sup>er</sup> janvier 2011 appelle cependant la vigilance, puisque le changement d'AC interviendrait en même temps que le passage aux RCE et que la mise en production de la nouvelle application financière et comptable. L'Enit doit questionner sa capacité à intégrer dans le même temps ces trois évolutions majeures et envisager d'anticiper le recrutement du nouvel AC au 1<sup>er</sup> septembre 2010.

## V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine : avoir une réelle politique patrimoniale

L'école dispose d'un patrimoine relativement récent et de qualité, 85 % du bâti bénéficiant d'une cotation A, et a su mener une action forte de mobilisation de ses ressources propres pour accompagner les opérations de construction ou de réhabilitation de ses bâtiments. La gestion patrimoniale est bien suivie, et a constitué un axe fort d'implication du SG, directeur général des services, lors de son arrivée au sein de l'école. Le service du patrimoine et de la logistique est placé sous la responsabilité d'un ingénieur d'études d'expérience, relevant du SG.

L'école reste en attente du retour d'évaluation financière par France Domaine et l'inventaire physique est à parachever, en lien avec les services financiers et comptables, afin de fiabiliser l'état de l'actif de son haut de bilan.

La mise en œuvre d'un logiciel de gestion de patrimoine, déjà prévue dans le précédent contrat quadriennal 2007-2010, reste à accomplir et doit permettre à l'Enit de s'inscrire dans le cadre d'une gestion pluriannuelle et d'un meilleur phasage des programmations. L'école s'est engagée dans une démarche "Agenda 21", mais doit veiller à se doter d'une politique immobilière formalisée, devant déboucher sur un réel schéma directeur immobilier.

## VI – Le développement de la capacité d'auto-évaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action

La démarche d'auto-évaluation accomplie par l'Enit est complète. On peut toutefois regretter que le rapport du dossier ne comporte pas de sommaire et soit beaucoup trop long. La pertinence de certains aspects stratégiques ou opérationnels en est profondément affectée.

Les indicateurs renseignés, pas toujours adaptés à une école d'ingénieurs, n'apparaissent pas suffisamment explicités. Par exemple sur le volet formation, il est difficile de séparer clairement d'une part les diplômés ingénieurs de grade master, d'autre part les diplômés master. Par ailleurs la présentation concernant les relations extérieures conduit à penser qu'elles se réduisent en grande partie à un inventaire des forces respectives plutôt qu'à de véritables actions partagées.

Concernant les différents aspects du management et du fonctionnement de l'école, le projet est cohérent. Les fiches de synthèse sont bien construites et donnent une image claire des forces, des opportunités, des points d'amélioration et de risques. Cette analyse synthétique fait d'autant plus regretter le flou induit par le texte.

En dépit des imperfections rédactionnelles, le document d'autoévaluation fait incontestablement le point sur le bilan de l'école et, surtout, cadre le projet. Dans une version plus utilisable, il doit constituer un élément majeur de pilotage, porté à la connaissance de tous les acteurs de l'école ; il est par ailleurs à rapprocher de l'audit réalisé par l'IGAENR pour la candidature aux RCE. Relativement à la capacité de l'Enit à assumer les RCE, sur les 4 objectifs visés 42 actions doivent pouvoir être menées par l'école. La répartition des priorités pour répondre aux impératifs est satisfaisante : 47,6 % pour les prérequis, 45,2 % pour les actions à court terme et 7,2 % pour les actions à long terme.

## VII – Hygiène, sécurité : pérenniser et améliorer la visibilité des actions

La démarche hygiène et sécurité fait l'objet d'un réel suivi au sein de l'école, même si la fonction n'apparaît pas en tant que telle dans l'organigramme et si la structuration en CHS reste relativement récente.

Le SG est en charge du CHS, réuni deux fois par an, et de la coordination des actions, par délégation du directeur. Un ingénieur est responsable des procédures hygiène et sécurité et un agent latoss, qui relève du service patrimoine et logistique, assume la fonction d'Acmo. Les secouristes sont au nombre de 15, dont 2 pompiers volontaires, et bénéficient de stages de recyclage inscrits au programme annuel de formation continue du personnel de l'école.

L'information de l'ensemble de l'école sur la planification et la priorisation des actions semble pouvoir être améliorée, en particulier par la diffusion des comptes rendus du CHS, et par une plus grande intégration des élèves, d'ores et déjà prévue par l'école.



# Conclusion et recommandations



À sa création, l'Enit relevait plutôt de la catégorie des établissements de formation supérieure ; sa direction a su relever le défi qui consistait à transformer l'école en un véritable établissement d'enseignement supérieur et de recherche. La notoriété de l'école s'appuie aujourd'hui tout autant sur sa formation d'ingénieurs polyvalents dans le génie mécanique et industriel que sur la qualité de sa recherche, fortement orientée, sans exclusive, vers les partenariats industriels. L'Enit bénéficie également d'un profond sentiment d'adhésion à l'école, partagé par tous les acteurs.

Cette mutation, obtenue par une action très volontariste, doit maintenant être stabilisée. Les organes de gouvernance et de gestion ont certes été mis en place, chacun doit désormais s'approprier le rôle qui lui a été confié, mouvement qui devrait être accéléré par le passage prévu aux RCE, à condition que les recommandations de l'IGAENR soient prises en compte. La dynamique restant encore fragile, l'Enit doit pouvoir saisir toutes les occasions de résorption progressive du manque d'encadrement.

La formation d'ingénieurs est solide et suffisamment diversifiée pour assurer la polyvalence souhaitée. La semestrialisation mise en place constitue un élément favorable aux échanges internationaux. Le taux d'élèves obtenant leur diplôme en seulement 10 semestres (75 %) suscite cependant quelques interrogations sur l'efficacité de la procédure d'admission via le concours de recrutement.

La recherche s'articule au sein d'un laboratoire unique aux objectifs clairement affichés, notamment une forte recherche partenariale. La pluridisciplinarité revendiquée peut être atteinte en raison de la proximité des chercheurs et du lien avec les acteurs économiques locaux. Deux centres de ressources et de compétences aident par ailleurs à la valorisation des résultats de la recherche.

La question du statut de l'Enit doit être rapidement traitée avec le souci de privilégier le projet d'école tout en maintenant le rôle fédérateur de l'Enit au sein du bassin tarbais.

Le positionnement des écoles d'ingénieurs constitue un élément clé de reconnaissance de leurs compétences et de leurs ambitions : la stratégie de l'Enit dans ce domaine mérite d'être précisée et optimisée.

Comme dans toute école d'ingénieurs, la stratégie et le fonctionnement sont fortement liés à la direction et à la personnalité du directeur. Il convient toutefois que les organes statutaires remplissent pleinement leur rôle, notamment le CA.

## I – Les points forts

- Rôle majeur de proximité dans l'apport de compétences à son territoire ;
- Dispositif d'accompagnement des élèves de bonne qualité ;
- Recherche partenariale de qualité, bien gérée en cohérence avec les objectifs ;
- Très forte adhésion de tous les acteurs (académiques, élèves, diplômés, professionnels, collectivités) à l'Enit et à son développement.

## II – Les points faibles

- Manque de stratégie internationale sur la recherche ;
- Implication insuffisante des étudiants dans les objectifs et les décisions opérationnelles de l'école.

### III – Les recommandations

- Régler le problème du statut et clarifier la politique d’alliances ;
- Assurer la continuité de la stratégie de l’école ;
- Affirmer le rôle du BDE dans la vie de l’établissement.



# Liste des sigles

## A

AA	(ED) aéronautique et astronautique
AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BDE	Bureau des élèves
Biatoss	(Personnel) de bibliothèque, ingénieur, administratif, technicien, ouvrier, de service et de santé
BTP	Bâtiment et travaux publics
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CDEFI	Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs
CG	Conseil général
CGE	Conférence des grandes écoles
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
Cifre	Convention industrielle de formation pour la recherche
CNSIF	Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France
Codir	Comité de direction
CPER	Contrat de projets état-région
CR	Conseil régional
CRC	Centre de ressources et de compétences
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CUTP	Centre universitaire Tarbes-Pyrénées

## D

DFVE	Direction de la formation et de la vie étudiante
DIDS	Décision et interaction dynamiques pour les systèmes
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Enit	École nationale d'ingénieurs de Tarbes
Ensam	École nationale supérieure des Arts et Métiers
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)

## F

FUI	Fonds unique interministériel
-----	-------------------------------

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

Iatoss	(Personnel) Ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service et de santé
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IMF	Interfaces et matériaux fonctionnels
INPT	Institut national polytechnique de Toulouse
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITRF	Ingénieurs et personnel technique de recherche et de formation
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LMD	Licence-master-doctorat
LPG	Laboratoire génie de production

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
M2SP	Mécanique des matériaux, des structures et procédés
Megep	(ED) mécanique énergétique génie civil et procédés
MCF	Maître de conférences
MSTP	Mission scientifique, technique et pédagogique (ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche)

## P

Past	Professeur associé temporaire
PCA	Prime de charges administratives
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PES	Prime d'excellence scientifique
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans un établissement d'enseignement supérieur
PRCE	Professeur certifié affecté dans un établissement d'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRP	Prime de responsabilités pédagogiques

## R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SDC	Systèmes décisionnels et cognitifs
SDM	(ED) sciences de la matière
SG	Secrétariat général
Summps	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
Sys	(ED) systèmes : automatique, génie industriel et informatique

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)

## U

UE	Union européenne
----	------------------

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

## W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (fidélité sans fil)
------	----------------------------------------------

# Observations du directeur



Ministère de l'Enseignement  
Supérieur et de la Recherche

## OBSERVATIONS DU DIRECTEUR

Nous avons lu avec beaucoup d'attention le Rapport d'Evaluation de notre école qui vient de nous être transmis.

Je voudrais avant tout insister sur la qualité des échanges qui a présidé pour la réalisation de ce rapport et remercier le Comité d'Evaluation de sa disponibilité et de son écoute. Nous avons pu dans une durée limitée aborder l'ensemble des points importants pour le développement de l'école et bénéficier de conseils éclairés tant pour le fonctionnement futur de l'établissement que pour optimiser ses orientations d'ordre stratégique.

Ce rapport d'évaluation n'appelle que peu d'observations de la part de l'Enit. En effet, il établit un diagnostic globalement partagé par l'école. C'est pourquoi, contrairement au canevas de l'évaluation et du rapport sous la forme des diverses missions de l'établissement, les remarques ci-après sont plutôt organisées par ordre de priorité en fonction des diverses attentes et des recommandations qu'ils stipulent.

Ces observations préparent le dossier de contractualisation qui sera proposé au Ministère pour la négociation du Contrat Quadriennal 2011 – 2014.

Ainsi, nous pointerons la priorité principale qui émane du rapport : « régler le problème du statut et clarifier la politique d'alliances ». Compte tenu des grandes évolutions de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France et dans le monde dont elle se veut partie prenante, l'école privilégie dans toutes ses missions une politique forte de site en Midi Pyrénées, comme membre de l'INP Toulouse.

Par son rattachement en 2002, elle fait partie de son périmètre récemment élargi en 2010 comprenant 7 écoles d'ingénieurs (3 fondatrices et 4 rattachées). L'Enit est donc comme chacune de ces écoles, membre fondateur du PRES Université de Toulouse. Comme celles-ci elle veut y jouer pleinement son rôle et y manifester plus particulièrement une identité territoriale différente, étant située à 2 heures de la métropole toulousaine dans la ville moyenne de Tarbes qui présente le plus fort ratio étudiants/habitants de France. En effet, le développement endogène reconnu hors Toulouse de l'Enit, lui confère des droits mais plus particulièrement des devoirs comme leader du Pôle Universitaire Tarbais. Au-delà des maîtrises d'ouvrage des grands projets structurants de recherche (laboratoires communs PEARL 1 et 2 et projet PRIMES de pérennisation, plate forme PREMPI), de valorisation (CRC Composites, CERMAC-Tarbes de Midi Pyrénées) et d'infrastructures universitaires (Gymnase Inter Universitaire Pierre de Coubertin), tous inscrits au CPER et mis à la disposition de la communauté universitaire du Campus Tarbais, l'école s'est engagée dans le cadre de partenariats à favoriser le développement d'autres structures universitaires de site.

C'est notamment le cas de l'Ecole Supérieure des Arts et Céramiques de Tarbes pour le développement de son activité de recherche avec celle de Pau et de la formation M2R et doctorale qu'elle sollicite de son ministère de tutelle.

Par ailleurs, pour des économies d'échelle et de moyens, l'Ecole mutualise avec le Lycée des Métiers Jean Dupuy et l'IUT de Tarbes des actions de formation. Avec l'IUT des projets de recherche communs dans le domaine de la mécanique des structures composites pour l'aéronautique sont en cours.

C'est pourquoi, en fonction des évolutions des IUT en France, l'Enit est ouverte à toutes possibilités de créer avec l'IUT de Tarbes un collégium « Ingénierie, Technologie et Management ». La structure fédérative SIRYUS soumise à l'évaluation de l'AERES s'inscrit dans cette perspective en rassemblant le maximum du potentiel de recherche du site des Hautes Pyrénées (des sciences exactes aux sciences humaines et sociales pour soutenir le pôle fort des sciences pour l'ingénieur). Cette fédération d'animation vise à entrer dans une culture projet incitative d'une politique de site cohérente, comme l'apprecie le Comité d'experts.

Dans ce contexte, la demande de changement de statut d'EPA à EPSCP de l'Enit, en cours d'étude au MESR, a pour objectif de conférer à l'Ecole une reconnaissance institutionnelle de leader du pôle universitaire tarbais qui a développé une logique de site, notamment autour d'elle.

Historiquement, l'Enit fait partie d'un groupe de cinq écoles, qui partagent toujours deux recrutements communs et l'identité d'une formation et d'un diplôme d'ingénieur. Au-delà de quelques actions mutualisées de relations internationales, la dispersion géographique des écoles et la gouvernance de certaines souffrant encore de leur tropisme vers le diplôme d'ingénieur, sont autant de handicaps pour l'Enit à faire valoir dans le groupe son souci d'ouverture et sa culture de la performance dans toutes ses missions. C'est pourquoi, j'ai compris le message du Comité d'experts recommandant à l'Enit de poursuivre son développement. Ainsi, au plan national, l'Enit souhaite s'orienter par sa culture projet vers quelques partenariats ciblés forts avec d'autres écoles d'ingénieurs (UT, INSA, Centrale...) pour permettre à certains de ses élèves ingénieurs d'y effectuer deux semestres terminaux et à ses enseignants-chercheurs de mutualiser des compétences disciplinaires sur des niches d'excellence.

Le rapport met en lumière une deuxième priorité : « **assurer la continuité de la stratégie de l'école** ». L'accès aux responsabilités et compétences élargies au 1<sup>er</sup> janvier 2011, le dialogue contractuel qui va s'engager fin 2010 avec le MESR sur la base de l'évaluation très positive de l'école par l'AERES, la campagne d'habilitation des diplômes par la CTI, s'effectuent dans la période où comme directeur de l'Enit je dois cesser mes fonctions, atteint par la limite d'âge. Le futur directeur devra maintenir la très forte adhésion de tous les acteurs à l'Enit et à son développement, pour mettre en œuvre les actions ci-dessus totalement maillées. Il pourra s'appuyer sur la gouvernance mise en place dont il devra améliorer le dispositif. Mais dès à présent, l'école a décidé de créer une Direction des Systèmes d'Information de l'Organisation pilotée par un personnel à profil managérial du domaine informatique. La consolidation de la structuration du service RH se poursuit. Le suivi des effectifs et de la masse salariale est quasi achevé pour les agents contractuels et en cours de construction pour les titulaires. Le sous-dimensionnement de l'encadrement administratif, en dépit de sa qualité et de sa motivation demeure une préoccupation majeure.

Alors que l'Enit a fait en 2009 un effort sans précédent pour pallier l'insuffisance d'emplois administratifs et notamment d'encadrement grâce à la compensation financière pour emplois manquants du modèle SYMPA, elle a été brutalement stoppée dans la poursuite de cette politique à cause du plafonnement à 8 % de l'augmentation en 2010 de sa subvention comme école d'ingénieur fortement sous dotée. Au-delà du dialogue contractuel, l'allocation spécifique pour passage aux RCE en 2011 pourrait être utilisée pour compléter l'encadrement nécessaire. En particulier, l'Enit fait de la distinction des fonctions de Chef des Services Financiers et d'Agent Comptable une priorité principale de son accès à l'autonomie. Pour cela, elle a besoin de disposer d'un emploi de fonctionnaire de catégorie A pour assurer la fonction d'Agent Comptable. La création de cet emploi fera partie des mesures d'accompagnement du passage aux RCE négociées avec le MESR et du dialogue contractuel. L'Enit confirmera une politique indemnitaire propre tant pour la filière ITRF qu'ASU. Pour les enseignants-chercheurs et enseignants elle souhaite appliquer sans distinction de corps son référentiel d'équivalences horaires issu du statut des enseignants-chercheurs.

La troisième recommandation du rapport est « **d'affirmer le rôle du BDE dans la vie de l'établissement** ». La direction de l'Enit est consciente d'une implication insuffisante des étudiants sur les objectifs et les décisions opérationnelles de l'école.

Pour y remédier, elle souhaiterait que le BDE soit son principal interlocuteur d'une part, et étende son action au-delà du festif au sein de l'école d'autre part.

Mais c'est un chantier ardu que d'y parvenir pour des raisons historiques et structurelles liées notamment au dispositif de formation initiale avec alternance intégrée, le BDE n'étant pas en mesure de fonder dans son association les cinq associations de promotion ; l'Enit ne peut que former des vœux pour qu'il y arrive un jour.

C'est pourquoi, l'Enit, au-delà des relations contractuelles avec production de livrables avec le BDE, les associations et les clubs, fonde la participation accrue des étudiants à la vie administrative sur le fonctionnement de la Commission de la Vie Etudiante et sur les actions de formation des étudiants élus aux conseils statutaires par la direction générale. La direction de l'Enit et le BDE sont d'accord pour œuvrer ensemble dans le sens recommandé par l'AERES. Ainsi par exemple, le BDE sera représenté à la Commission Communication de l'Enit.

L'évaluation sur la **stratégie en matière de formation** est particulièrement élogieuse mais l'Enit ne peut pas se contenter de s'en féliciter. C'est pourquoi avec la Commission Programme qui se réunit au minimum tous les mois, la Direction de la Formation et de la Vie Etudiante travaille actuellement à plusieurs chantiers pour mise en application à la rentrée universitaire 2010.

Il s'agit :

- d'un accompagnement plus soutenu des élèves des semestres 1 à 6 pour accroître le taux de réussite au diplôme d'ingénieur en 10 semestres,
- de la création d'unités d'enseignement d'ouverture (initiation à la recherche, arts...) dans les semestres 7 à 9,
- de la prise en compte dans l'évaluation semestrielle des élèves du principe de compensation dans le respect de l'attribution des ECTS,
- d'une efficacité accrue des parcours métiers par un recrutement plus tardif offrant de nouvelles possibilités de recrutement au niveau L.

Plus généralement, l'Enit a mesuré les limites actuelles de ses recrutements historiques avec les autres Eni sur le portail post-bac et à bac+2. C'est pourquoi, dans le cadre de son appartenance au périmètre de l'INP Toulouse, elle souhaite offrir des entrées supplémentaires à bac +2 en 2011 à des élèves des Cycles Préparatoires Polytechniques des INP. Comme le souligne le rapport, il sera remédié à l'insuffisante ouverture de la bibliothèque par le recrutement de vacataires étudiants en fin d'études. Par ailleurs, un budget d'aide à la mobilité des étudiants non boursiers sera dégagé sur fonds propres, l'allocation étant alignée sur l'aide octroyée par le CROUS selon la politique de l'INP. Enfin, la démarche qualité initiée sur le volet pédagogique se poursuivra sur toutes les missions de l'école, mais désormais dans le cadre d'une action intégrée des écoles de l'INP, bénéficiant du retour d'expérience de l'INP-ENSEEIH certifiée ISO 9000.

L'adossement à l'école du Laboratoire Génie de Production (LGP) induit naturellement une **politique de recherche particulière**, dont les traits principaux ont été bien soulignés par le comité d'experts. C'est d'abord le choix d'une recherche pluridisciplinaire en rapport avec la diversité des recrutements d'enseignants-chercheurs liés à la formation généraliste de l'Enit. C'est ensuite l'orientation naturelle vers une recherche partenariale avec le milieu socio-économique, contribuant au financement des travaux de recherche en renforçant les liens avec les entreprises, premiers employeurs de nos ingénieurs.

Ces choix présentent plusieurs avantages dont notamment celui de fédérer les ressources, ce qui a permis une progression importante de la recherche. Nous partageons l'avis de l'AERES sur les risques induits en matière de productivité et de reconnaissance scientifiques, risques que nous avons déjà identifiés et envers lesquels nous avons pris différentes mesures. Ainsi, nous avons accentué notre ancrage à différents réseaux scientifiques : GDR, écoles doctorales, équipes projets ANR et partenariats stables avec des unités reconnues MESR et CNRS.

Nous faisons une sensibilisation soutenue à la valorisation scientifique (36 % des e/c sont bénéficiaires de la PEDR/PES, les indicateurs bibliométriques et le taux de publiants sont en croissance). Le laboratoire est conscient de l'importance de la visibilité scientifique au niveau international et mène des actions dans ce sens.

Différents projets sont en cours (FP7, InterReg, thèse en co-tutelle et label européen) et plusieurs partenariats existent mais ils ne s'inscrivent pas dans un cadre collectif structuré, ce qui peut donner une image de « saupoudrage » malgré l'effectivité des

actions. Suivant les conseils de l'AERES, nous voulons mettre en place une stratégie de recherche internationale dégagant des lignes d'action structurées, impliquant les équipes du laboratoire dans des partenariats privilégiés, en concertation étroite avec le service des relations internationales de l'Enit.

Les actions de valorisation de la recherche (brevets, transferts), initiées ces dernières années seront amplifiées au travers notamment d'une structuration du support apporté au laboratoire par la direction des relations industrielles.

Enfin, le projet scientifique du laboratoire à partir d'un socle pluridisciplinaire ciblera désormais quelques niches disciplinaires lui permettant de viser à l'excellence et de valoriser ses enseignants-chercheurs. L'Enit, plus que jamais, fait du développement qualitatif et quantitatif de sa recherche le moteur principal de sa propre croissance. Or le modèle SYMPA d'allocations des moyens en 2010 met nettement en évidence que l'école, parmi les 39 écoles externes aux universités, est fortement sous-dotée en emplois (-46 emplois pondérés) et en subvention (-26 %) tout en étant en forte croissance. Une augmentation indispensable du nombre d'enseignants-chercheurs pour accroître la production scientifique, comme le préconise le Comité d'experts, fera partie du dialogue contractuel avec le MESR.

**En conclusion**, comme il est mentionné dans le rapport, la notoriété de l'Enit s'appuie aujourd'hui tout autant sur sa formation d'ingénieurs polyvalents dans le génie mécanique et industriel que sur la qualité de sa recherche, fortement orientée, sans exclusive, vers les partenariats industriels. Elle continue de se fixer des objectifs ambitieux en matière de recherche pour irriguer son dispositif de formation. Elle est consciente que son objectif de croissance dépend de la professionnalisation de ses organes de gouvernance et de gestion et qu'elle doit saisir toutes les occasions pour pallier son déficit d'encadrement.

Pleinement active dans le périmètre de l'INP Toulouse, et membre fondateur du PRES Université de Toulouse par subsidiarité, l'Enit considère ces deux organismes comme son principal réseau d'alliances. Pour jouer pleinement son rôle avec eux dans la politique de site en Midi Pyrénées, l'Enit fait de son changement de statut non seulement une reconnaissance de son rôle fédérateur au sein du pôle universitaire tarbais mais encore un moyen institutionnel pour parfaire la dynamique et la réussite reconnue du deuxième pôle d'enseignement supérieur et de recherche de Midi Pyrénées.

L'évaluation de l'Enit comme établissement par l'AERES, se révèle particulièrement positive et élogieuse. Comme Directeur, je voudrais exprimer au nom de la communauté rassemblée de l'Enit, dont le Comité de l'AERES a mis en exergue le profond sentiment d'adhésion à l'école et à ses projets, la fierté qu'elle ressent. Je voudrais dire à tous ses membres combien je les remercie de leur contribution à la reconnaissance de leur établissement, dont le positionnement géographique grâce à leur implication n'est en aucun cas un handicap mais un atout de développement durable.

Tarbes, le 26 mai 2010

Jacques-Alain PETIT



Directeur de l'ENIT

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes a eu lieu du 2 au 4 mars 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Gérard **Noyel**, professeur des universités (université de Saint-Étienne).

## Ont participé à l'évaluation :

Nicolai **Christov**, professeur à l'université Lille 1 ;

Rémi **Deterre**, professeur à l'IUT de Nantes ;

Philippe **Diaz**, secrétaire général de l'université de Nantes ;

Grégory **Golf**, ancien président du BNEI ;

Patrice **Vareine**, expert CTI ;

Albino **Zraggen**, secrétaire général de l'Università della Svizzera italiana (USI), Lugano, Suisse.

Guy **Cousineau**, délégué scientifique, et Catherine **Dhaussy**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.