



HAL
open science

Institut Télécom

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut Télécom. 2012. hceres-02026427

HAL Id: hceres-02026427

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026427>

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'Institut Télécom



mai 2012



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

Rapport d'évaluation de l'Institut Télécom



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

mai 2012

Sommaire



Présentation	5
Une gouvernance basée sur la subsidiarité	7
I – Des instances de gouvernance spécifiques et multiformes	7
1 • Les conseils	7
2 • L'équipe de direction	7
II – Une formalisation de la stratégie de l'établissement à renforcer	8
La recherche : une activité structurante pour l'Institut Télécom	9
I – Un dispositif couplant recherche et innovation	9
II – Une définition collégiale des axes de recherche qui est bien acceptée	9
III – Des moyens d'action contribuant à la mise en œuvre d'une stratégie centrale	10
La valorisation : un secteur stratégique qui peut être encore amélioré	11
Une stratégie de la formation entièrement déterminée dans chaque école	13
Une vie étudiante confinée dans les écoles	15
Des partenariats bien développés et à divers niveaux	17
I – Des partenariats très forts avec les établissements d'enseignement supérieur	17
II – Un partenariat affirmé avec les EPST et EPIC	17
III – Des relations avec les collectivités territoriales en région où chaque école est l'acteur principal	18
Une présence internationale à développer et à affirmer	19
Pilotage opérationnel et gestion administrative	21
I – Une gestion des ressources humaines transparente	21
II – Une organisation et un pilotage de la politique budgétaire et financière maîtrisés	22
III – Des systèmes d'information fiables et bien renseignés	22
IV – Une politique immobilière insuffisamment contrôlée	23
Une politique de communication tournée vers l'extérieur	25

Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations de l'administrateur général	33
Organisation de l'évaluation	37

Présentation



L'Institut Télécom (IT) est un établissement public à caractère administratif (EPA), sous tutelle du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Créé par décret en 2008, il succède au groupe des écoles télécom (GET) créé en 1977. L'IT se voit fixer trois missions principales dans son domaine privilégié que sont les STIC : assurer la formation d'ingénieurs, développer la recherche et promouvoir l'innovation et le développement économique. L'IT est composé de quatre écoles (dites écoles cœur) ; aucune d'entre elles n'a de personnalité juridique, elles sont des composantes de l'IT. Les deux premières écoles cœur sont Télécom ParisTech (anciennement ENST Paris) localisée à Paris, et Télécom Bretagne (anciennement ENSTB) localisée à Brest et en partie à Rennes avec deux antennes à Lannion et Toulouse. Les deux dernières sont localisées sur le même campus à Evry ; il s'agit de Télécom SudParis (anciennement INT) et de Télécom École de Management. L'IT a créé en outre deux filiales : EURECOM installée à Sophia Antipolis, école tournée vers l'international et Télécom Lille1, filiale commune à l'IT et à l'université de Lille 1, installée sur le campus de l'université. L'ensemble des quatre écoles cœur et des deux filiales est chapeauté par une structure centrale dite "siège" ; hébergée dans les locaux de Télécom ParisTech. Le siège abrite divers services communs ; l'IT est doté d'un conseil d'administration (CA) de 25 membres et d'un conseil scientifique (CS) de 30 membres tous extérieurs. Le CA est l'organe décisionnaire ; en particulier, il vote chaque année le budget de chaque école. Le CS est un organe consultatif dont le rôle est prospectif. Enfin, l'IT est labellisée Institut Carnot et dispose d'une fondation ("Fondation Télécom") qui soutient certaines de ses actions stratégiques aussi bien en formation qu'en recherche.

A ce premier niveau de structuration, se superpose un autre réseau de collaborations à travers les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) : le PRES ParisTech pour Télécom ParisTech, le PRES UniverSud Paris pour les deux écoles d'Evry, et le PRES Université européenne de Bretagne (UEB) pour Télécom Bretagne. Les écoles de l'IT sont de plus parties prenantes de diverses alliances (Allistene¹, Aviesan²) et, bien sûr, de la Conférence des grandes écoles (CGE).

Enfin, avec pour objectif de mailler l'ensemble du territoire national sur le thème des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'IT est partenaire de sept écoles (dites écoles associées), avec lesquelles il est conventionné : Télécom Saint-Etienne, l'ENSPS de Strasbourg, l'ENSEIRB-MATMECA de Bordeaux, l'ENSEEIH de Toulouse, l'ENSIIE d'Evry, l'ESIAL à Nancy et Sup'Com à Tunis.

En termes de moyens, l'IT compte 1 864 emplois, dont 619 enseignants-chercheurs³. La recherche se développe principalement dans trois UMR CNRS, trois en rattachement principal à une école cœur, et dans une unité Inserm et une UMR CNRS en rattachement secondaire. En termes de formation, les écoles de l'IT encadrent environ 5 400 étudiants⁴ dont 70 % sont élèves-ingénieurs ; le reste se répartit entre doctorants, post-doctorants et étudiants en masters. Hors filiales, le budget consolidé est de 150 M€ (dont 100 de subventions publiques directes).

Le fonctionnement actuel de l'IT, qui est celui que le comité a évalué, va sensiblement évoluer dans un avenir proche : d'une part, l'IT doit se transformer dès début 2012 en un "Institut Mines-Télécom" ; cette structure associera aux écoles actuelles six écoles des Mines et deux partenaires stratégiques (Mines Nancy et Armines). D'autre part, il est prévu à l'horizon 2016, que Télécom ParisTech et qu'une partie de Télécom SudParis s'installent dans de nouveaux locaux sur le plateau de Saclay et prennent place dans le nouveau "Campus Saclay".

¹ Alliance des sciences et technologies du numérique, qui fédère divers partenaires dont le CNRS et l'INRIA.

² Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé, dont à nouveau sont partenaires le CNRS et l'INRIA mais aussi l'Inserm et l'Institut Pasteur parmi d'autres.

³ Source : Indicateurs IT.

⁴ Source : Rapport d'auto-évaluation de l'IT ; les indicateurs IT donnent 5 374 étudiants.

Une gouvernance basée sur la subsidiarité

I – Des instances de gouvernance spécifiques et multiformes

1 • Les conseils

L'IT est doté d'un conseil d'administration et d'un conseil scientifique. Chaque école, en outre, comporte un comité de direction complété par un comité de l'enseignement et un comité recherche. Le choix d'un mode de gouvernance basée sur le principe de subsidiarité permet de déléguer aux écoles des pouvoirs, notamment en matière de formation.

Le conseil d'administration de l'IT est composé de 25 membres dont 11 dits qualifiés. Il se réunit quatre fois par an en moyenne. Les représentants du personnel, membres du conseil, soulignent la qualité des discussions, même s'ils regrettent de ne pas être plus nombreux. Les travaux du conseil d'administration sont de qualité et ce dernier a non seulement été informé mais a participé à l'élaboration des grands projets de l'Institut que sont le projet du plateau de Saclay¹ et la formation de l'Institut Mines-Télécom². Ces deux projets sont présentés comme la volonté de constituer un établissement reconnu pour ses activités en recherche, formation et innovation.

Le conseil scientifique de l'IT comporte 30 membres externes et se réunit deux fois par an. Il joue le rôle d'un conseil d'orientation stratégique afin d'enrichir le projet scientifique grâce au regard de ses membres extérieurs.

Chaque école dispose d'un conseil d'école présidé par un représentant du monde économique. Les trois présidents³ des CA des écoles sont membres de droit du conseil d'administration de l'Institut Télécom et les directeurs d'école en sont membres invités. Les conseils des écoles n'ont pas pour rôle de communiquer les délibérations du conseil d'administration.

Chaque école est dotée d'un budget propre, section du budget de l'Institut, et bénéficie d'une autonomie pédagogique totale. Elle délivre sous son appellation propre les diplômes et les titres pour lesquels elle est habilitée. Les sept écoles associées définissent quant à elles leur stratégie de façon autonome et l'objet de la convention est principalement de favoriser la synergie avec l'Institut Télécom.

2 • L'équipe de direction

L'Institut est dirigé par un administrateur général, un directoire et des comités de domaine. Ces comités sont au nombre de sept : recherche et innovation, formation, finances, ressources humaines, communication, international et système d'information. Chaque comité regroupe les responsables des directions fonctionnelles de l'Institut et des écoles par fonction support ; ces groupes se réunissent régulièrement et permettent de diffuser les bonnes pratiques ainsi que d'harmoniser le fonctionnement de l'entité mais sans éviter parfois les redondances d'attribution.

Le directoire de l'Institut se réunit très régulièrement et comporte, outre l'administrateur général, les directeurs des quatre écoles et quatre directeurs fonctionnels de l'Institut (direction scientifique, direction de la stratégie et des affaires financières, ressources humaines et partenariats). C'est l'instance de direction de l'établissement qui prépare les décisions stratégiques et les réunions du conseil d'administration. Les directeurs des filiales y sont invités, mais les directeurs des écoles associées n'y participent pas.

¹ Le projet du plateau de Saclay prévoit d'accueillir sur le site sept établissements d'enseignement supérieur : l'École normale supérieure de Cachan, l'École nationale de la statistique et de l'administration économique ParisTech, AgroParisTech, l'Institut Télécom (Télécom ParisTech, Télécom SudParis), l'École centrale de Paris, l'École nationale supérieure des techniques avancées ParisTech et MINES ParisTech.

² Le projet est de mettre en place un institut unique regroupant les écoles des télécommunications auquel seront rattachées les écoles des mines qui garderont leur personnalité juridique.

³ A l'origine, le GET devenu IT ne comportait que trois écoles (Paris, Brest, Evry). Ainsi, dans les statuts, les deux écoles d'Evry sont-elles comptées comme un seul établissement.

II – Une formalisation de la stratégie de l'établissement à renforcer

A sa création l'Institut Télécom a présenté un plan stratégique pour la période 2008-2012 qui développait cinq axes stratégiques et qui a donné lieu à la création d'indicateurs de suivi du pilotage. L'Institut est engagé aujourd'hui dans deux grands projets : le campus de Paris Saclay et la création de l'Institut Mines-Télécom. Par ailleurs, chaque école est engagée dans des projets structurants de territoire qui leur sont propres. La création en cours de l'Institut Mines-Télécom a conduit l'IT à ne pas présenter de plan stratégique pour les années à venir ; ce choix est regrettable, ce plan aurait dû prendre en compte l'articulation de la stratégie de l'Institut au plan national avec celles des écoles au plan régional et local.

La recherche : une activité structurante pour l'Institut Télécom



I – Un dispositif couplant recherche et innovation

L'Institut Télécom ambitionne d'être un acteur à visibilité mondiale dans le domaine des sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC) et d'augmenter significativement la part de la France et de l'Europe dans ce domaine. L'objectif est de poursuivre à la fois la recherche fondamentale et l'innovation. Cette volonté se traduit dans la gouvernance par la création d'une direction scientifique (DS) unique qui coordonne les activités de recherche et d'innovation (R&I) de l'Institut. Elle est dirigée par le directeur scientifique de l'IT auquel sont rattachés deux directeurs scientifiques adjoints, (directeur de la recherche et directeur de l'innovation) et un délégué à l'international. Elle s'appuie sur le comité directeur recherche et innovation (COMDIR R&I)¹.

La gouvernance tient compte de l'autonomie des écoles ainsi que des liens des écoles et de l'Institut avec le monde universitaire et le monde socio-économique. Elle est structurée en plusieurs niveaux : institut, écoles, départements, chercheurs.

Il faut noter que le rôle de pilotage de la recherche au niveau intermédiaire entre les organismes institutionnels et les équipes de recherche, relève des écoles. Les laboratoires, très bien évalués en tant que tels par l'AERES, ne sont pas mis en valeur dans les présentations de la recherche de l'IT, ni dans celles qu'en font les écoles. Les sites web le reflètent. Ils sont affichés comme "laboratoires de l'IT", mais soit, ils disparaissent derrière les écoles où ils semblent n'être qu'un regroupement de plusieurs départements, soit, ils sont présentés comme des lieux de partenariats avec les EPST et les universités (UMR) ou les industries (laboratoires communs).

Des directions de la recherche et/ou innovation existent dans chaque école. Leurs directeurs sont membres du COMDIR R&I. La DS est aussi en contact direct avec les responsables de départements ainsi qu'avec les chercheurs sur des programmes d'incitation.

II – Une définition collégiale des axes de recherche qui est bien acceptée

La DS conduit la réflexion de prospective scientifique. Le COMDIR R&I est l'instance principale. Le conseil scientifique de l'IT, apporte une vision externe sur les résultats et émet des propositions sur les thématiques à développer. La DS met en avant la structure d'élaboration collégiale qui est sans aucun doute un des éléments clés permettant l'adhésion des chercheurs à la politique de recherche de l'Institut.

L'ensemble des recherches effectuées au sein de l'IT relève du domaine des STIC et couvre toute la chaîne d'activité de l'amont (fondamental) à l'aval (appliqué). Les orientations tiennent compte des enjeux stratégiques actuels et des évolutions rapides dans le domaine, tant sous l'aspect strictement scientifique que sous celui des enjeux de société.

La structuration de la recherche et sa gouvernance distribuée permettent l'affichage d'une force de recherche importante au niveau de l'Institut (1 864 personnes et des ressources consolidées de plus de 43 M€), mais permettent aussi à chaque composante une communication sur ses propres activités, une forte implication régionale, une recherche à finalité applicative et des sources de financement propres.

¹ Pour être complet, signalons que le responsable des finances est aussi membre de ce comité.

L'IT présentait quatre pôles disciplinaires dans son document stratégique 2008-2012 pour structurer l'activité de recherche ; il a identifié quatre défis scientifiques majeurs et quatre défis applicatifs prioritaires. La présentation chiffrée des résultats de recherche étant faite par école et non suivant les thèmes "structurants" de la recherche, on peut imaginer que cette structuration reste conceptuelle. Des mots clés identiques apparaissent dans les thèmes de recherche de laboratoires différents. Si les équipes se connaissent et ont parfois répondu ensemble à des appels d'offres, elles pourraient renforcer leurs coopérations. On peut s'interroger sur l'optimalité de l'organisation actuelle.

III – Des moyens d'action contribuant à la mise en œuvre d'une stratégie centrale

La DS a une démarche très active auprès des composantes pour l'information (réunions d'information organisées dans les écoles) et l'aide aux réponses aux appels d'offre (ANR, projets européens). Elle joue un rôle moteur dans les réponses aux appels d'offres (131 participations aux programmes internationaux en 2010)¹. Elle soutient financièrement les organisations de manifestations, les sociétés savantes. Elle favorise la recherche amont et les opérations transverses aux écoles.

Le programme "Futur et Rupture" est l'outil principal d'impulsion des recherches amonts sur des thématiques en émergence et sur des sujets à risque. Les financements sont assurés à la fois par la Fondation Télécom et par l'abondement Carnot (géré par l'IT et qui s'est élevé à 4,1 M€ en 2010). Directement accessible aux chercheurs sur appel d'offres, il concerne des thèses, des post-docs des projets courts ou des invités étrangers. Les critères de sélection, outre la qualité scientifique et le caractère de rupture, incluent l'aspect pluri-écoles. Les contours du programme ne sont pas définis *a priori* ; les laboratoires répondent à un appel d'offres ouvert et les thèmes sont choisis au vu des diverses demandes.

Les réseaux thématiques (RT) constituent un début d'organisation de la recherche transverse aux écoles. Ils sont constitués d'enseignants-chercheurs (EC) des écoles sur une thématique scientifique ; les animateurs des RT participent au COMDIR R&I. Ces RT ont vocation à renforcer les relations de recherche entre écoles et à présenter une réponse transverse à diverses sollicitations : élaboration des orientations stratégiques, expertises, réponses à des appels à projets. Ils ont un écho très favorable auprès des chercheurs.

Notons aussi que la mise en place de "chaires" (qui couvrent les aspects recherche et innovation) contribue à l'affirmation d'une stratégie propre à l'IT. C'est dans le même but qu'une signature unique des publications sous le nom Institut Télécom a été mise en place.

Les profils d'emploi sont proposés par les départements et validés par les directions d'école. Les sélections de candidats sont faites par des commissions *ad hoc* des écoles auxquelles les emplois sont affectés. On peut constater qu'un consensus existe entre les écoles pour donner un poids important au critère recherche ainsi qu'à l'expérience internationale dans les recrutements. Le nombre d'EC non publiant (autour de 20 % globalement²) diminue progressivement.

Les doctorants sont inscrits dans les différentes écoles doctorales auxquelles participe l'IT. Celui-ci a normalisé le contrat doctoral et se porte garant financièrement lorsque le financement du chercheur n'est pas acquis pour trois ans au moment de son inscription. Une grande majorité des doctorants sont financés sur des contrats industriels. On constate cependant une durée relativement importante des thèses, mais surtout un nombre trop faible d'enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches (HDR) par rapport au nombre de doctorants. De nombreux EC non HDR sont autorisés à diriger seuls des thèses.

La recherche au sein des unités mixtes est très bien évaluée. La production scientifique globale de l'IT est bonne ainsi que le nombre de publications dans les revues internationales par ETP chercheurs (1,3). Il faut remarquer que l'IT a réussi à mettre en place une signature commune des publications.

L'Institut Télécom développe une stratégie visant à organiser une recherche à finalité applicative importante qui s'appuie sur une recherche fondamentale de qualité, même si trop peu de programmes sont susceptibles de générer des avancées significatives dans le domaine. L'émergence de structures transverses aux écoles comme les réseaux thématiques devrait accroître l'efficacité du potentiel de recherche important dont dispose l'Institut.

¹ Indicateur IT.

² Information orale de l'Institut.

La valorisation : un secteur stratégique qui peut être encore amélioré

La valorisation des programmes de recherche est une préoccupation essentielle et permanente de l'Institut, sous la supervision de la direction scientifique et de la direction de l'innovation qui y est insérée. La performance de l'Institut dans ce domaine est indéniable puisqu'environ 33 % de l'effort de recherche total (hors activité d'incubation) est financé par la valorisation. Ce niveau de performance est obtenu grâce à une dynamique interne poussant les EC et leurs équipes à se poser la question de la valorisation de leurs travaux à leurs différentes étapes. Il résulte aussi de l'exploitation du tissu socio-économique, via un réseau constitué de longue date et entretenu en permanence, composé de grands industriels et de nombreuses PME, pour diffuser les résultats de recherche dans des applications (sur la base de relations établies au plan territorial, club PME, bourses aux technologies). En outre, la proximité avec les organisations des anciens élèves est une source de développement du réseau de l'Institut. Enfin, la valorisation profite à plein de l'interaction entre la recherche, l'innovation et l'enseignement. Le pilotage dans ce domaine passe par une très bonne gouvernance de la direction scientifique qui anime recherche et innovation en réseau avec les directions équivalentes des écoles pour une co-construction de la stratégie. Il passe aussi par la mise en place d'opérations transverses conduisant à l'émulation périodique des équipes de recherche par les programmes "Innovation" et "Futur et Rupture" (évoqué précédemment). La direction scientifique (DS) veille à ce que les EC soient incités à s'engager dans des projets "tryptiques" (Institut/PRES/Partenaire industriel). L'ensemble du dispositif tire profit de la participation à des laboratoires communs avec de grands groupes industriels (LINCS avec Orange et Alcatel), à des opérations européennes (KIC EIT ICT Labs¹), mais aussi du soutien de la Fondation Télécom.

Les outils mis en œuvre pour soutenir la valorisation sont nombreux. Outre l'Institut Carnot Télécom l'établissement abrite Télécom Valorisation (société par actions simplifiée) qui a pour objet de porter des bons de souscription en actions souvent adossés à des brevets exploités par des *starts up*. Il participe aussi au fonds d'amorçage "3T" (Télécom technologies transfert) et au *Consortium* de valorisation thématique (CVT) abrité par l'alliance Allistene. L'IT se satisfait aujourd'hui de sa structure de valorisation et n'envisage pas de rentrer dans une société d'accélération de transfert de technologie (SATT).

Par ailleurs, la DS apporte son soutien à la mise en place de projets en coopération avec d'autres acteurs universitaires ou industriels du domaine, ou en réponse à des appels d'offres européens. Un accord avec France Brevet vient en appui à la gestion de la propriété industrielle. L'IT a en charge la supervision d'incubateurs (cinq au total) logés dans chaque école de l'Institut, l'incubation pouvant aller dans certains cas spécifiques jusqu'au démarrage d'une activité industrielle (Centre Arago de Brest). Enfin, un centre de développement a été récemment installé dans la Silicon Valley dans le cadre d'un accord avec Carnegie Mellon University. Un centre de même nature est en cours de mise en place à Singapour.

Des voies d'amélioration de la performance de l'Institut dans le domaine de la valorisation sont encore ouvertes ; la mise en place des programmes de recherche thématique, tel que "Futur et Rupture", dont le contour est actuellement défini pour mobiliser encore plus les chercheurs devrait y contribuer. Faire partager l'expérience et le succès de l'Institut Télécom dans la mise en œuvre de ses compétences conjuguées dans les domaines recherche, innovation et enseignement et la transposer au sein du KIC EIT ICT Labs est également une voie à étudier. D'un autre point de vue, il devrait être rche en maximisant les conclusions industrielles des programmes de recherche et en renforçant les liens avec le monde industriel. L'ambition de l'IT est de développer son positionnement à l'international et de reprendre des parts à l'Asie et aux États-unis. La naissance du partenariat, appelé "Creator", entre l'IT, SIRIS² et VTT³ sous forme d'un réseau d'experts européens qui soutient les innovations dans les STIC dans divers pays, comme la France, la Belgique et la Finlande, est une première étape à faire fructifier et à étendre.

¹ KIC = Knowledge and Innovation Community, EIT = European Institute of innovation and Technology, ICT = Information and Communication Technology. L'objectif est de promouvoir l'innovation et l'esprit d'entreprise dans le domaine des STIC.

² Centre collectif de l'industrie technologique belge.

³ Centre de recherche technique finlandais.

Une stratégie de la formation entièrement déterminée dans chaque école

En 2010, l'Institut Télécom comptait dans ses quatre écoles et deux filiales 5 374 étudiants. Ceux-ci se répartissaient par école comme suit : 1 320 à Télécom ParisTech, 1 194 à Télécom Bretagne, 939 à Télécom SudParis, 1 190 à Télécom École de Management, 669 à Télécom Lille1, et 62 à EURECOM (plus 148 inscrits dans un autre établissement de l'IT suivant des cours à Sophia-Antipolis) ; par type de diplôme, on trouvait 3 841 élèves-ingénieurs, 802 élèves en management et 731 doctorants. En termes de diplômes, toujours en 2010, l'IT a délivré 757 titres d'ingénieur, 180 titres de manager, 140 masters, 348 masters spécialisés et 199 doctorats. On peut noter que le nombre des ingénieurs diplômés a baissé de 839 à 757 entre 2007 et 2010. Sur ce point, l'un des objectifs du plan stratégique 2008-2012 n'a pas été atteint. Cette baisse est surtout due à la diminution des candidats à l'admission sur titres, aussi bien français qu'étrangers. Une réflexion stratégique sur les causes de ce phénomène et les remèdes possibles n'a pas encore été menée au sein de l'IT.

L'autonomie des écoles en matière de formation est quasi-totale¹. Il en résulte que l'évaluation de la gouvernance centrale de l'IT ne permet pas celle du pilotage de la formation dans les écoles. Le rapport d'auto-évaluation donne peu d'informations sur ce sujet. Une réflexion stratégique au niveau de l'Institut sur le degré d'autonomie des écoles en matière de formation est à recommander. Les écoles ont développé leur propre politique aussi bien au niveau du recrutement des élèves qu'en matière d'organisation de la scolarité (programmes et découpage dans le temps). Dans le même ordre d'idées, il est à noter que les masters des écoles sont co-habilités avec d'autres établissements de leur PRES respectifs, mais pas avec les autres établissements de l'IT. De même, l'assurance qualité pédagogique est organisée au niveau des écoles et il n'y a ni retour ni contrôle organisé formellement sur les procédures et les résultats au niveau central (même si, dans un cadre informel, les différents responsables de ces sujets ont des échanges d'expérience).

Chaque école a choisi une plateforme pour les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement (TICE) et l'environnement numérique de travail (ENT) : les deux écoles d'Evry ont choisi Moodle, plateforme aussi utilisée par Télécom Bretagne (mais dans des versions différentes, ce qui peut gêner la communication et l'interaction), tandis que Télécom ParisTech a développé son système propre EOLE. Télécom Lille1 utilise COROLIA Formation comme service de production d'e-learning. Cette dernière école a pour projet ambitieux de développer avec AgroParisTech et l'École polytechnique, un nouvel ENT très performant, système qui devrait à terme être aussi adopté par l'Institut d'Optique, l'École des Ponts ParisTech et Télécom SudParis.

Un certain nombre de cours sont accessibles en libre accès sur le site "savoirs partagés" de l'IT, d'autres (pas nécessairement les mêmes) de Télécom ParisTech sont disponibles sur le site "libres savoirs" de ParisTech. Dans les deux cas, la décision de rendre accessibles les supports de cours à tous les étudiants (et pas seulement aux inscrits au cours) est laissée au bon vouloir de l'enseignant. Il serait à tout le moins souhaitable d'offrir un tel accès pour tous les cours aux enseignants de toutes les écoles, voire à l'ensemble des élèves ; ceci permettrait un meilleur échange d'informations au sein de l'IT et donnerait la possibilité de mieux diffuser les bonnes pratiques.

Néanmoins, quelques actions en matière de formation sont développées, au niveau central, au sein de la direction du développement et de la prospective (DDP), dans laquelle un comité de domaine formation a récemment été créé avec le responsable de la DDP et les directeurs de formation des écoles. Ce comité ne prétend pas uniformiser les politiques de formation ; c'est surtout un point de rencontre permettant des contacts bilatéraux et des échanges d'information.

Au niveau central de l'IT, un groupe de travail de la DDP s'occupe de l'observatoire des métiers. L'analyse montre que la situation des anciens élèves de l'Institut quant à leur emploi six mois après le diplôme est meilleure que la moyenne de la conférence des grandes écoles (CGE). L'analyse des secteurs d'emploi est beaucoup plus fine que dans la plupart des écoles d'ingénieur et donne beaucoup d'informations utiles pour la conception des programmes d'étude.

¹ Le décret de création de l'Institut Télécom garantit l'autonomie pédagogique et scientifique des écoles.

Les écoles d'ingénieur de l'IT ont mis en place une procédure de délivrance du diplôme par la VAE. Le cadre de cette procédure a été fixé par l'IT au niveau central et son exécution reste au niveau des écoles. Elle ne concerne que de très faibles effectifs.

Jusqu'à présent, chaque école a développé sa propre activité de formation continue. Le chiffre d'affaires concernant la totalité de ces actions s'élève en 2010 à 6,7 M€¹. Le chiffre d'affaires de la formation continue en direction des entreprises (formations courtes inter-entreprises et intra-entreprises) a baissé entre 2008 et 2010 de plus de 30 % : il est passé de 3,3 M€ à 2,24 M€². En conséquence, une analyse a été faite des forces et faiblesses de la formation continue. Une des conclusions majeures est que les écoles sont moins performantes en se présentant séparément. La direction a décidé de créer un service unique central de l'IT pour la présentation et l'organisation de la formation continue, qui devrait être opérationnel en janvier 2013.

On notera enfin l'existence d'une coordination de l'action internationale (deux personnes) qui vise à aider au choix de partenaires étrangers de qualité, à veiller à la mise en commun de bonnes pratiques et à coordonner l'ouverture des élèves de chaque école à l'international.

De façon générale, en ce qui concerne les formations, la coordination entre les écoles de l'IT est laissée à l'initiative de celles-ci. Ce choix de ne rien imposer, dans ce domaine, est pertinent, même si l'on peut envisager dans certains cas une coopération plus poussée entre les écoles.

¹ Y compris les formations diplômantes (mastères spécialisés) et les formations certifiantes. Source : indicateur IT.

² Sources : rapport d'auto-évaluation et présentation lors de la visite.

Une vie étudiante confinée dans les écoles



Les élèves de l'Institut Télécom bénéficient d'une réelle qualité de vie étudiante mais celle-ci est laissée à l'initiative des écoles : une fonction de coordination de la vie étudiante est présente dans chaque école mais aucune direction au niveau de l'Institut n'existe. On retrouve cependant des similitudes dans son organisation : les étudiants sont acteurs de la vie de leur établissement avec une présence en conseil d'école et comité d'enseignement. Cependant, les enjeux de l'Institut Télécom leur apparaissent lointains et malgré leur présence en conseil d'administration, ils n'y jouent pas réellement un rôle actif. De la même manière, les associations étudiantes sont nombreuses, diversifiées et fortement soutenues par les directions d'école. On retrouve dans chacune un bureau des élèves (BDE), en charge de l'animation de la vie étudiante et interlocuteur principal de l'administration. Néanmoins, la création d'une association centrale permettrait un pilotage des associations et clubs au niveau de l'Institut ainsi qu'une mutualisation des bonnes pratiques : certaines directions d'écoles ont par exemple décidé de valoriser l'engagement associatif en le sanctionnant de crédits ECTS sans que cela est fait l'objet d'une concertation au niveau de l'Institut

Les maisons des élèves (MAISEL), associations administrées par les établissements et les étudiants, ont en charge la gestion des logements et des locaux associatifs.

Les critères d'allocations de bourses sur critères sociaux sont identiques à ceux du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) ; les bourses sont quant à elles versées par l'Institut qui perçoit une subvention d'intervention de la part du ministère de tutelle inférieure au montant versé aux étudiants par l'IT. Cependant, si administrativement cela n'était pas possible jusque-là, l'Institut Télécom pourrait permettre un versement mensuel et non plus biannuel : ce mode de versement entraîne des comportements parfois immatures, notamment des élèves en 1ère année. A noter qu'à ce jour la bourse au mérite n'est pas prise en compte dans le dispositif, mais que cela devrait être établi dès l'année prochaine.

Le seul événement regroupant tous les étudiants de l'Institut Télécom, outre la participation possible des étudiants aux forums de chaque établissement, est sans aucun doute le tournoi inter groupe des écoles de télécommunications (TIGET) ; il est financé principalement par l'Institut et l'établissement organisateur, qui change chaque année.

On ressent un fort sentiment d'appartenance des alumni à leur école d'origine. Ceux-ci ne sont pas favorables à un diplôme unique de l'Institut Télécom pour répondre à l'objectif d'intégrer des classements internationaux ; alors qu'il existe par ce moyen la possibilité de développer une identité propre, il apparaît clairement que l'IT ne s'est pas emparé de cette problématique. Ces divergences d'appartenance se ressentent aussi au niveau des étudiants et favorisent une politique de regroupement géographique : les étudiants de Télécom ParisTech se sentent d'avantage appartenir à ParisTech avant de se définir Institut Télécom ; de même, les étudiants de Télécom SudParis et Télécom École de Management se sentent proches du fait de leur proximité géographique et de la mutualisation de leurs organisations.

Les étudiants ne semblent pas avoir été vraiment consultés sur la création de l'Institut Télécom, et ce manque de communication se fait directement ressentir : ils considèrent que l'Institut n'intervient en rien dans leur quotidien et n'y voit pas un réel intérêt.

L'Institut Télécom a dans ce domaine tout un champ de possibilités à exploiter pour développer à la fois son identité et un sentiment d'appartenance des élèves au groupe entier (et pas seulement à leur école).

Des partenariats bien développés et à divers niveaux



L'Institut partage ses missions avec d'autres acteurs français, avec lesquels il est important d'établir des partenariats sur le long terme pour consolider ses positions. Il s'est attaché à cet objectif avec succès tout au long de ces dernières années, ce qui lui garantit une très bonne visibilité, IT et écoles ensemble, dans le dispositif de recherche, d'innovation et d'enseignement supérieur français dans le domaine des STIC grâce notamment à sa participation et son rôle au sein de l'alliance Allistene. La stratégie de partenariat est définie globalement par l'Institut ; il apporte en particulier un soutien juridique au montage des projets nouveaux, ce qui protège efficacement les droits communs de l'Institut et de ses écoles. Cette stratégie se réalise dans des participations à des initiatives nationales (alliances, conférence des grandes écoles), des collaborations avec les grands organismes de recherche et des universités, et aussi des industriels au travers de laboratoires communs. Ces partenariats sont mis en œuvre par les écoles de l'Institut qui jouent un rôle important dans son implication dans des écosystèmes locaux (PRES, RTRA, Labex, Idex, etc.) et dans les relations avec les collectivités territoriales. L'Institut n'y intervient directement qu'au cas où l'intérêt général des membres est en jeu (partage de bonnes pratiques, extension). Cette approche n'est pas sans défaut car elle a tendance parfois à mettre en avant les écoles au détriment de l'Institut lui-même. L'Institut doit donc veiller à bien mettre en œuvre une stratégie adaptée afin d'assurer sa visibilité en tant que telle et pas seulement celle de l'école en charge de mettre en œuvre le partenariat.

Ces partenariats sont complétés par une participation de l'Institut à des projets collaboratifs au niveau national (*via* des projets financés par l'ANR). Ces partenariats couvrent les trois missions de l'Institut : enseignement, recherche et innovation. Seuls les deux premiers points sont couverts dans cette analyse. La partie innovation est couverte dans la section valorisation de ce rapport.

I – Des partenariats très forts avec les établissements d'enseignement supérieur

L'Institut a tissé des liens forts avec des établissements d'enseignement supérieur au travers d'une participation active au sein des réseaux inter-établissements locaux que sont les PRES. L'Institut est présent dans trois d'entre eux qui jouissent d'une très grande visibilité (ParisTech, Université européenne de Bretagne, et UniverSud Paris) et correspondent aux lieux d'implantation de ses écoles cœur. L'Institut a mené également une politique active de partenariat avec d'autres écoles d'ingénieurs par la constitution d'un réseau d'écoles associées, remplissant ainsi un de ses objectifs stratégiques : établir une meilleure couverture territoriale. L'Institut a ainsi signé six conventions au plan national (Télécom Saint-Etienne, ENSPS de Strasbourg, ENSEIRB-MATMECA de Bordeaux, ENSEEIHT de Toulouse, ENSIIE d'Evry et ESIAL à Nancy) et une au plan international (Sup'Com à Tunis). L'Institut doit cependant veiller à ce que ce réseau lui serve de relais et d'amplificateur pour mettre en œuvre sa stratégie dans des territoires où il n'était pas encore présent, *via* ses écoles cœur ou ses filiales.

II – Un partenariat affirmé avec les EPST et EPIC

L'Institut Télécom a défini et mis en place une stratégie de partenariat avec les grands acteurs nationaux de recherche dont la mission est de contribuer au développement des STIC. Il collabore également avec d'autres acteurs qui sont seulement des utilisateurs de ces technologies. Ces partenariats permettent à l'Institut d'être bien présent dans le paysage français des grands organismes de recherche français, mais il faut cependant remarquer qu'un certain nombre de ces partenariats sont du ressort des écoles : ce sont souvent celles-ci qui apparaissent comme partenaires et non l'Institut en tant que tel.

Ce dernier est ainsi partenaire de trois UMR avec le CNRS (LabSTICC à Brest, LTCI à Paris, SAMOVAR à Evry) et d'une unité associée de l'Inserm (LATIM à Brest) qui sont d'excellent niveau. En janvier 2012, l'IRISA de Rennes sera rattaché secondairement à l'Institut ; ce rattachement est justifié par la participation de chercheurs de Télécom Bretagne à l'IRISA. Par ailleurs, l'Institut Télécom et l'INRIA ont mis en place une coordination sous forme d'une réunion périodique de leurs directions. La collaboration scientifique entre ces deux institutions s'effectue pour l'essentiel au sein du laboratoire LINCS (*Laboratory on Information, Communication and Networking Science*) qui a démarré en 2010 et qui est localisé à Paris en commun avec l'UPMC, Alcatel-Lucent et Orange. Les partenariats avec le CEA et le CSTB sont facilités par la participation de l'Institut aux alliances Carnot. Le CEA et l'Institut Télécom collaborent également dans le cadre de l'initiative Nano-Innov, et le plan Nanotechs visant à mettre en place une stratégie d'innovation dans les nanotechnologies. Le partenariat avec l'Inserm consiste en la participation au LATIM (Laboratoire de traitement de l'information médicale) situé à Brest. Enfin, l'Institut a signé en 2010 un accord de partenariat avec l'IFSTTAR¹ et collabore avec l'IFREMER dans le cadre du laboratoire commun ATOL à Brest.

Au-delà de ces partenariats, l'Institut est membre de plusieurs alliances : il est membre fondateur d'Allistene (STIC) ; il en assure la vice-présidence en charge de la programmation, ce qui lui donne une responsabilité importante dans l'animation de la communauté. Il est aussi partenaire associé d'AVIESAN².

III – Des relations avec les collectivités territoriales en région où chaque école est l'acteur principal

Les relations avec les collectivités territoriales sont à l'initiative des écoles installées dans les régions, essentiellement l'Ile-de-France et la Bretagne. Au sein de ces territoires, l'Institut participe activement aux pôles de compétitivité par le biais de ses écoles. Cependant, il devrait mieux profiter de son réseau d'écoles pour amener des compétences additionnelles dans les pôles de compétitivité régionaux et pas seulement celles de l'école installée en région. Il doit également mieux communiquer sa stratégie au sein des collectivités régionales. La situation des relations en Ile-de-France est peu claire, comme c'est le cas pour la majeure partie des organismes équivalents. Mais, si l'on prend l'exemple de Télécom Bretagne, l'école bénéficie d'un financement direct du conseil régional au travers d'allocations de recherche doctorale, et aussi indirectement via le soutien de la région au PRES UEB pour le développement du campus numérique. La bi-localisation de l'école sur Brest et Rennes lui permet d'obtenir des soutiens financiers des métropoles, notamment pour des infrastructures de recherche dans le cas de Brest métropole et le financement de colloques pour Rennes Métropole. Le rôle de l'Institut Télécom, au travers de son école Télécom Bretagne, est fortement apprécié par les collectivités territoriales compte tenu des retombées socio-économiques (incubation et création de jeunes sociétés technologiques) en région mais aussi dans l'adaptation des enseignements aux besoins des acteurs économiques dans les métropoles et les régions. Télécom Bretagne est vu comme un acteur de référence par les collectivités territoriales en complément des autres acteurs partageant les mêmes missions. L'évolution de l'Institut Télécom est considérée par Rennes métropole comme générateur d'une dynamique de partenariat avec Nantes compte tenu de la présence de l'École des mines de Nantes. Il est important pour l'Institut de continuer à garder une réactivité face aux besoins des collectivités territoriales.

¹ IFSTTAR : L'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux, né le 1^{er} janvier 2011 de la fusion de l'INRETS et du LCPC.

² AVIESAN : Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé.

Une présence internationale à développer et à affirmer



De nombreux outils ont été créés par l'Institut pour développer sa visibilité internationale et celle des écoles. C'est ainsi que la direction de l'innovation apporte un soutien à la participation à des programmes européens et internationaux. De même, l'IT veille à ce que des réponses soient apportées aux recommandations venant du ministère des affaires étrangères ou de la tutelle pour développer des actions ciblées. Il soutient aussi bien la coopération avec un institut partenaire en Tunisie que l'accueil de partenaires internationaux dans le tour de table de la Fondation Télécom.

Malgré la reconnaissance de certaines avancées mondiales dans le domaine des télécommunications mises au point en son sein, l'Institut n'a pas encore une visibilité de premier plan au niveau international. L'IT ne s'est par exemple jamais lancé dans un programme d'essai à l'international. Cependant, des actions récentes et de portée encore limitée, ont été entreprises pour faire face à la concurrence mondiale dans le domaine (création d'une antenne dans la Silicon Valley suite à un accord avec l'Université Carnegie-Mellon et lancement d'une opération identique à Singapour comme base d'accès à l'Asie). Au niveau européen des actions positives ont permis de prendre position dans des programmes de recherche, l'IT est membre fondateur du *KIC EIT ICT Labs*, participe à de nombreux projets du FP7¹ et à la coordination scientifique de certains.

Par ailleurs, dans le domaine de l'enseignement, de bons résultats sont enregistrés sur le plan de l'internationalisation : une bonne proportion d'enseignants a une visibilité internationale. L'Institut recrute beaucoup d'étudiants étrangers avec pour objectif de consolider son réseau international d'anciens et de renforcer la présence des STIC françaises à l'étranger. Une bonne impulsion est donnée dans les cursus d'enseignement pour développer la visibilité internationale des étudiants, même si la mise en pratique de séjours à l'étranger reste de la responsabilité de chaque école.

Dans ce contexte, l'Institut dispose d'une marge de progrès importante. Il serait certainement fécond de créer une direction spécifique de l'action en Europe au niveau de l'Institut, tout en lui donnant aussi la responsabilité du développement à l'international, (au-delà de la direction en charge des aspects formation à l'international) pour stimuler le corps des EC et les écoles à agir dans ces domaines et à y optimiser leurs actions. Par ailleurs, l'équipe de soutien à l'émergence de projets européens devrait être renforcée pour assurer une présence plus forte en Europe. Enfin, l'effort de participation à l'ERC (*European Research Council*) doit être poursuivi avec vigueur (un "advanced grant" a été obtenu récemment ; plusieurs propositions de "starting grants" sont en cours de préparation). Les succès à l'ERC doivent être un élément stratégique pour affirmer la notoriété de l'Institut Télécom comme acteur de tout premier plan en Europe dans son domaine.

De façon générale, l'Institut doit travailler à l'amélioration de sa notoriété à l'étranger. La création d'une marque unique pour tous les membres et associés de l'Institut est un atout à exploiter. La prise de participation à des programmes de recherche internationaux avec des partenaires actifs dans le marché mondial et de première qualité doit être stimulée. La très grande visibilité de certains partenaires privilégiés de l'Institut, en France et à l'international est un atout non négligeable sur laquelle il devrait s'appuyer.

¹ FP7 : 7^e Framework programme - Programme cadre de recherche et développement de l'Union européenne.

Pilotage opérationnel et gestion administrative

I – Une gestion des ressources humaines transparente

L'effectif total des personnels de l'IT est de 1 573 personnes physiques¹ dont 1 044 personnels permanents (1 013,6 ETP) : 50 % de ces personnels sont des enseignants-chercheurs (577), 16 % des personnels techniques et de logistique (165), 31 % des personnels administratifs et de gestion, les 3 % restant se répartissent entre cadres dirigeants (20) et hors catégorie (8). 7 % des effectifs permanents sont au siège ; les sites ParisTech, Evry et Brest représentent respectivement 32 %, 31 % et 28 % des effectifs globaux. Cette dotation n'est pas ressentie comme étant en inadéquation avec les besoins. Les salariés permanents de l'IT ont le statut de contractuels soit de droit public (fonctionnaires en détachement notamment) soit de droit privé.

La répartition des compétences est claire. La DRH de l'Institut (12 ETP) propose la politique de RH et coordonne sa mise en œuvre. Elle assure la gestion opérationnelle de la paie pour l'ensemble des composantes de l'Institut et fournit l'expertise juridique sur les questions de RH pour l'ensemble du groupe. Les écoles assurent la gestion opérationnelle dans un cadre préétabli (recrutements, évaluations, promotions, mise en œuvre des mesures salariales, etc.) par leurs propres services RH (34 ETP).

L'Institut bénéficie d'un cadre juridique souple pour la gestion de ses ressources humaines qui lui permet une grande réactivité pour l'adaptation de son potentiel humain à l'évolution des enseignements et de la recherche. La singularité de la gestion des ressources humaines de l'IT réside en effet dans le fait qu'elle repose non pas sur des textes réglementaires, mais sur des règles définies par le conseil d'administration de l'établissement et formalisées dans un document appelé "cadre de gestion". Ce document, largement diffusé et réellement connu, que les membres de la communauté se sont approprié, induit un pilotage fort des RH par l'Institut, tout en respectant le principe d'autonomie des écoles ; il garantit une homogénéité de gestion et la cohérence de la politique des RH. Il comprend un référentiel des métiers auquel est associé un référentiel de compétences ainsi que des bornes salariales par catégorie. Il est d'évolution souple par décision du conseil d'administration et visa des autorités de tutelle. Il facilite le dialogue social, les organisations syndicales ayant par ailleurs à leur disposition un bilan social publié régulièrement chaque année qui met en perspective les données relatives à l'impact des décisions individuelles prises en application de ce cadre de gestion : recrutement, salaire, promotion notamment.

Le comité de domaine RH joue, comme pour les autres fonctions support, pleinement son rôle de mise en cohérence et de coordination, respectant ainsi l'autonomie des composantes. On notera en outre l'institution dans deux écoles² de fonctions singulières assurées par deux enseignants-chercheurs : les doyens, des "sages" en quelque sorte, qui jouent le rôle d'interface entre la DRH et les enseignants-chercheurs ; ils conseillent leurs collègues pour le déroulement de leur carrière. Ils interviennent également dans l'organisation des recrutements et sont membres de la commission d'évaluation des appellations. Cette fonction exercée sur la base du volontariat a vocation à être étendue dans d'autres écoles.

L'ensemble est soutenu par un système d'information (module RH de SAP) qui donne satisfaction tant pour l'accomplissement des actes de gestion que pour la réalisation des tableaux de bord et autres reportings nécessaires à la prise de décision. Le fait est que la DRH de l'IT est parfaitement outillée en tableaux de bord et de suivi.

La masse salariale prévisionnelle (104 M€)³ et le plafond d'emplois sont suivis par le service RH en lien avec la direction de la stratégie et des affaires financières (DSAF). Le salaire médian brut mensuel s'établit à 3 758 €. La politique salariale fait l'objet d'une actualisation annuelle (note interne de l'administrateur général). Elle fixe notamment les modalités des augmentations salariales individuelles et les promotions, dans le cadre des objectifs recherchés qui sont le maintien de l'attractivité salariale de l'IT pour s'attacher les meilleures compétences et la reconnaissance de l'engagement et des performances des salariés.

¹ Source : bilan social 2010 de l'établissement. Ne sont comptés ici que les titulaires des quatre écoles cœur et du siège, les deux filiales sont exclues.

² Il s'agit de Télécom ParisTech et de Télécom SudParis.

³ Exactement : 103 871 813,55 € - compte financier 2010.

Le dialogue social est conduit principalement au niveau central au sein du comité technique paritaire dont les séances sont préparées par des réunions bilatérales, associant direction et chacune des organisations syndicales. Il est jugé de bonne qualité par les partenaires sociaux.

L'IT apporte un soin particulier à la formation continue de ses personnels. Il y consacre bon an mal an un peu plus de 1 % de la masse salariale (1,13 % en 2010).

L'IT dispose de l'organisation, des moyens humains, matériels et juridiques lui permettant de conduire une politique de RH de qualité. On regrettera toutefois que ce potentiel ne soit pas mis à profit pour promouvoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences plus ambitieuse.

II – Une organisation et un pilotage de la politique budgétaire et financière maîtrisés

L'enjeu pour l'IT est de disposer d'une organisation de la fonction financière adaptée à une gestion fortement décentralisée dans les différentes composantes (Paris, Brest, Evry), dotées d'une grande autonomie, permettant un réel pilotage et la maîtrise du budget.

Le budget de l'IT s'établit à 155 M€ (budget réalisé 2010). Un seul budget est présenté au conseil d'administration, les budgets des différentes entités étant annexés pour information. Les résultats nets d'exploitation sur les quatre derniers exercices sont positifs (1,7 M€ en 2010). Les subventions publiques représentent 75 % des ressources. Les charges de personnels représentent 57,2 % des dépenses totales. C'est le poste le plus important de l'IT ; il se chiffre à 100,5 M€ (soit + 4,4 % par rapport à 2009). Cette augmentation dans un contexte de stabilité, voire de légère baisse des personnels permanents, s'explique par un recrutement en nette hausse des personnels à durée déterminée (ingénieurs de recherche, doctorants), des charges sociales en augmentation et des augmentations salariales. La capacité d'autofinancement s'établit fin 2010 à 9,6 M€.

Les fonctions financière et comptable sont assurées par des services distincts bien identifiés : la direction de la stratégie et des affaires financières (DSAF) de l'IT et des services financiers des composantes d'une part, l'agence comptable d'autre part. L'expertise de celle-ci, géographiquement isolée dans un bâtiment extérieur au siège, n'est pas sollicitée pour la préparation du budget. L'IT tirerait cependant avantage à l'associer à la préparation budgétaire ; c'est tout l'intérêt de disposer d'un agent comptable intégré à la structure.

La préparation du budget obéit à une procédure classique : lettre de cadrage, réunions bilatérales préparatoires conduites par la DSAF avec chacune des composantes, au cours desquelles un point est fait sur l'exécution du budget en cours et les besoins exprimés pour le prochain exercice. Une synthèse de cette phase budgétaire est présentée par la DSAF au comité budgétaire (le directoire) au sein duquel sont rendus les arbitrages. On notera également, même si elle n'est pas formalisée autrement que par sa présence au conseil d'administration, une forte association de la tutelle à la préparation du budget. La présentation du budget au CA fait l'objet d'un rapport écrit dont le contenu et la forme permettent aux administrateurs d'en avoir une lecture intelligible. Il en est de même pour chaque décision budgétaire modificatrice.

L'IT publie depuis 2006 un rapport de gestion élaboré par la direction de la stratégie et des affaires financières et présenté au CA ; il constitue une analyse de qualité sur l'exécution budgétaire et la situation financière de l'établissement. Les comptes de l'IT sont soumis à certification par deux commissaires aux comptes depuis 2007. Ils l'ont été sans réserve depuis cette date.

III – Des systèmes d'information fiables et bien renseignés

La recherche de cohérence dans une structure "décentralisée" implique un système d'information robuste. Or, l'essentiel des ressources informatiques (68 ETP) pour la gestion est dans les écoles, qui disposent de leur propre service informatique. Le service en charge des systèmes d'information (SI) de l'IT ne comprend que quatre emplois : le directeur (DSI), dont le poste vient tout juste d'être créé, et trois agents qui couvrent les deux fonctions supports principales - RH et finances - et les applications du groupe.

L'IT ne possède pas encore de schéma directeur. La gouvernance du SI est articulée entre le directoire de l'Institut et le comité de pilotage des SI (COPIL) et les DSI des écoles et du siège.

Le COPIL est à l'heure actuelle l'instance majeure de mise en cohérence et de force de proposition. Animé par la DSAF, il regroupe les SG et les DSI des écoles, le DSI de l'Institut et les services métiers (RH, Finances, etc.).

Le choix fait par l'IT est de s'appuyer sur les DSI des écoles en leur confiant la responsabilité d'un domaine pour l'ensemble du groupe en fonction de leurs compétences et de leurs caractéristiques techniques, de préférence à la création d'une superstructure au siège.

Cette solution est cohérente du point de vue des ressources humaines et conforme au principe de gouvernance par subsidiarité.

S'agissant des "outils", certains sont communs aux quatre écoles et au siège pour les principales fonctions supports (SIREPA pour les finances, SAP pour la GRH). Ces applications alimentent des bases de données structurées en univers permettant des requêtes par un outil commun (*Business object*). Les données budgétaires et comptables alimentent directement des outils de reporting et de consolidation d'indicateurs de pilotage. La gestion des contrats de recherche est assurée par une application unique, dénommée CONTRAT. Il en est de même pour la formation continue dont la gestion est assurée par l'application *OPEN PORTAL*.

Les écoles sont autonomes dans le choix, le développement et la mise en œuvre d'applications locales. Ainsi, elles gèrent leur environnement numérique de travail avec l'intégration des briques administratives et pédagogiques. La formation initiale est intégralement informatisée sur des outils propres à chaque école. Outre le fait que ces applications ne communiquent pas entre elles, cette organisation est porteuse de risques de redondances et donc de surcoûts possibles.

L'IT en est conscient ; ainsi, à sa demande, un audit a été réalisé en 2010 par un prestataire afin de fournir un bilan exhaustif de l'existant. C'est à la suite de cet audit qu'a été fixé l'objectif d'aller vers plus de mutualisation et d'harmonisation.

IV – Une politique immobilière insuffisamment contrôlée

Le parc immobilier de l'IT comprend 75 bâtiments répartis sur plusieurs sites : Paris, Evry, Brest, Rennes, Lille et Sophia Antipolis. La surface totale de ces bâtiments est de 144 050 m². L'IT est propriétaire de 95 % de cette surface. Les constructions ayant moins de dix ans représentent 7 % de l'ensemble ; elles concernent les sites de Rennes, Brest et Lille.

Chaque école dispose de son service immobilier. L'Institut s'est doté d'une structure légère, au sein de la DSAF, dénommée pôle architecture et maintenance ; cette structure est dirigée par un architecte de formation qui accompagne techniquement les services des écoles qui ont en charge les opérations de maintenance. Les questions d'hygiène et de sécurité sont traitées au niveau de chaque composante par les comités d'hygiène et de sécurité, qui sont réunis régulièrement.

Le pôle prend en charge techniquement les opérations de constructions nouvelles. Il gère l'ensemble des plans pour mettre à disposition des écoles la connaissance de leur patrimoine et met en place une base de données. Il n'a pas semblé, cependant, au cours des échanges et au regard des documents présentés, que l'Institut ait une exacte connaissance de son patrimoine hormis celle, empirique, qui ressort du rapport d'auto-évaluation.

De même, la déconcentration des travaux de maintenance au niveau des écoles, si elle est justifiée par la dispersion géographique des divers sites, ne semble pas être accompagnée d'une politique immobilière affichée au-delà d'orientations stratégiques très générales (remettre à niveau le parc existant, poursuivre les projets de création des nouveaux campus, accompagner les écoles dans leurs projets immobiliers, etc.). La mise en œuvre de celles-ci n'est pas accompagnée d'un processus garantissant cohérence et optimisation du parc immobilier existant.

Une politique de communication tournée vers l'extérieur



L'Institut ainsi que chaque école dispose d'une direction de la communication placée sous l'autorité respective de l'administrateur général pour l'Institut et du directeur pour chaque école. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre les services communication ; la cohérence globale est assurée par des réunions régulières du comité de domaine.

Les ressources sont constituées de 24 ETP et d'un attaché de presse réparties entre l'Institut (5,5 ETP) et les quatre écoles. De même, les moyens financiers d'un montant total de 875 k€ sont réparties entre l'Institut (220 k€) et les écoles.

La communication externe fait l'objet d'un partage de compétence entre l'Institut et les écoles. L'Institut est chargé de la communication recherche et de la communication à l'international. Chaque école a sa propre politique de communication orientée vers l'étudiant et la formation.

La création de l'Institut Télécom en 2008 a donné lieu à une refonte totale des outils de communication. Une nouvelle charte graphique commune décline les logos et les chartes graphiques des écoles. Les outils de communication mis en place sont régulièrement utilisés par les personnels.

La politique de communication a permis la création de nombreux documents adaptés à chaque école, à chaque produit de formation ou recherche, mais la diffusion de bonnes pratiques n'a pas encore permis de mutualiser les actions de communication. Participent aussi à la communication et à l'affirmation de chaque école les manifestations traditionnelles et institutionnelles (baptême des promotions, remise des diplômes, forum entreprises, gala, etc.).

La communication interne se matérialise par la publication, trois fois par an, de la lettre "Télécom info" qui informe l'ensemble des personnels des principaux événements de l'Institut et des écoles. L'envoi des "échos du directoire" à l'ensemble du personnel tous les quinze jours a pour objectif de diffuser des informations sous forme de brèves. La communication interne travaille à construire le sentiment d'appartenance au groupe, mais elle est souvent perçue comme insuffisante ; l'organisation mise en place privilégie plutôt l'appartenance à l'école.

Conclusion et recommandations



L'Institut Télécom ambitionne de devenir incontournable dans le domaine mondialisé des sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC). Il reste cependant un acteur encore modeste au niveau international. Le modèle choisi permet de regrouper dans une même structure des écoles d'ingénieurs contribuant ainsi à donner à l'ensemble une force tant en termes de formation que de recherche et d'innovation. Pour atteindre ses objectifs, l'IT a mis en place une gouvernance fondée sur le principe de subsidiarité : les écoles gardent une très grande autonomie et ce n'est que lorsque celles-ci y trouvent leur intérêt qu'une stratégie centralisée est mise en place. C'est ainsi que, dans le domaine de la formation, les écoles sont totalement autonomes. Ceci explique que la vie étudiante soit pour l'essentiel pilotée par chaque école ; il en résulte que les élèves ont tous un fort sentiment d'appartenance à leur école alors que l'identité de l'IT leur échappe assez largement. Contribuer à la construction d'une telle identité (aussi bien pour les personnels que pour les étudiants) suppose que soit revue radicalement la place de la communication interne.

Dans le domaine des relations internationales, l'IT n'a encore qu'une politique centrale embryonnaire ; encore une fois, c'est dans chaque école que l'essentiel se passe. Pourtant, l'Institut a conscience qu'il doit travailler à améliorer sa notoriété et sa visibilité à l'étranger, ce qui suppose de développer une stratégie propre à l'institution centrale.

C'est dans les domaines de la recherche et de la valorisation que l'IT, en tant que tel, a mis en place une politique structurant l'ensemble de la communauté. Le regroupement de la recherche et de l'innovation dans une même direction offre de vraies marges de progression dans les relations avec le monde industriel et le monde socio-économique. Les unités de recherche sont implantées dans les écoles et sont en partenariat avec des universités et les grands organismes ; le développement de politiques locales est piloté par les écoles concernées ; dans ce cadre l'Institut a réussi à organiser la recherche (fondamentale et appliquée) en installant des incitations transverses. Il lui reste à renforcer ces incitations et à rendre visible l'appartenance des unités de recherche à l'Institut lui-même.

L'IT doit évoluer dans un avenir proche et s'insérer dans un ensemble plus vaste "l'Institut Mines-Télécom" qui associera à l'Institut six écoles des Mines et deux partenaires stratégiques. Cependant cette perspective ne s'est pas nourrie d'un projet stratégique concret.

I – Les points forts

- Un groupe à la thématique bien identifiée, facteur d'unité.
- Une gouvernance pragmatique de la politique de recherche et d'innovation mêlant harmonieusement incitations transverses et autonomie des écoles, rendant possible le développement de politiques locales et/ou régionales.
- Un principe de subsidiarité assez large déterminant clairement les champs de compétences de chacun.

II – Les points faibles

- Absence de présentation de projet stratégique de l'Institut Télécom dans la perspective de la création de "l'Institut Mines-Télécom".
- Une multiplication des structures rendant difficile l'émergence en interne d'un sentiment d'appartenance à l'Institut Télécom en tant que tel.
- Une communication interne beaucoup trop faible ; le lien entre le siège et les écoles n'est ni assez développé ni assez organisé.
- Une politique immobilière insuffisamment pilotée au niveau de l'Institut Télécom.

III – Les recommandations

- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie définie par l'IT depuis sa création, en particulier renforcer l'identité thématique et les coopérations entre les écoles de l'IT.
- Préparer dès maintenant les économies d'échelle (économies qui seront inévitables) en réfléchissant aux possibles mutualisations de certaines fonctions support (RI, valorisation, formation continue, systèmes d'information, etc.).
- Renforcer la présence à l'international et en Europe, présence qui n'est pas à la hauteur du potentiel et du savoir-faire de l'IT.
- Faire évaluer la gouvernance de chaque école : leur grande autonomie justifie un avis extérieur sur la gouvernance de chacune ; les voies de possibles coopérations renforcées sont à explorer plus systématiquement, en particulier dans le domaine de la formation.

Liste des sigles

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR Agence nationale de la recherche

B

BDE Bureau des élèves

C

CA Conseil d'administration
CEA Commissariat à l'énergie atomique
CGE Conférence des grandes écoles
CNRS Centre national de la recherche scientifique
COMDIR R&I Comité directeur recherche et innovation
CONTRAT Logiciel de gestion de contrats
COPIL Comité de pilotage
COROLIA Service de production d'*e-learning*
CS Conseil scientifique
CSTB Centre scientifique et technique du bâtiment
CVT *Consortium* de valorisation thématique

D

DDP Direction du développement et de prospective
DRH Direction des ressources humaines
DS Direction scientifique
DSAF Direction de la stratégie et des affaires financières
DSI Directeur des systèmes d'informations

E

EC Enseignant-chercheur
ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ENSEEIHTE École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications
ENSEIRB-MATMECA École nationale supérieure d'électronique, informatique, télécommunications, mathématique et mécanique de Bordeaux
ENSIIE École nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise
ENSPS École nationale supérieure de physique de Strasbourg
ENST École nationale supérieure des télécommunications
ENT Environnement numérique de travail
EPA Établissement public à caractère administratif
EPIC Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC *European research council*
ESIAL École supérieure d'informatique et applications de Lorraine

ETP Équivalent temps plein

G

GET Groupe des écoles des télécommunications
GRH Gestion des ressources humaines

H

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IFSTTAR Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale
INRIA Institut de recherche en informatique et en automatique
IRISA Institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires
IT Institut Télécom

K

KIC EIT ICT Labs *Knowledge and innovation community, European institute of innovation and technology, Information and communication technology*

L

LATIM Laboratoire de traitement de l'information médicale
LINCS *Laboratory on information, communication and networking science*
LTCI Laboratoire traitement et communication de l'information

M

MAISEL Maison des élèves
MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

OPEN PORTAL Éditeur de logiciel de gestion de la formation et de logiciel de gestion des ressources humaines

P

PME Petite et moyenne entreprise
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH Ressources humaines
RI Relation internationales
RT Réseaux thématiques
RTRA Réseau thématique de recherche avancée

S

SAMOVAR Services répartis, architectures, modélisation, validation, administration des réseaux
SAP Logiciel de gestion
SATT Société d'accélération de transfert de technologie
SG Secrétariat général
SI Système d'information
SIREPA Progiciel de gestion
SIRIS Centre collectif de l'industrie technologique belge
STIC Sciences et technologies de l'information et de la communication

T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TIGET Tournoi inter groupe des écoles de télécommunications

U

UEB Université européenne de bretagne
UMR Unité mixte de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VTT Centre de recherche technique finlandais

Observations de l'administrateur général



MINES ALBI-CARMAUX - MINES ALÈS - MINES DOUAI - MINES NANTES - MINES PARISTECH - MINES SAINT-ETIENNE
TELECOM BRETAGNE - TELECOM PARISTECH - TELECOM SUOPARIS - TELECOM ECOLE DE MANAGEMENT
TELECOM LILLE - EURECOM



Commentaires de l'Institut Mines-Télécom sur le projet de rapport d'évaluation de l'Institut Télécom par l'AERES

Etablissement composé, au moment de son évaluation fin 2011, de trois écoles d'ingénieurs et d'une école de management, auxquelles s'ajoutent deux écoles filiales, l'Institut Télécom s'est transformé en Institut Mines-Télécom au 1er mars 2012. Le nouvel Institut regroupe désormais dix écoles, deux écoles filiales et deux partenaires stratégiques. Les commentaires qui suivent sont donc faits par l'Institut Mines-Télécom mais ciblent bien l'Institut Télécom tel qu'il a été évalué. Les recommandations faites par l'AERES seront prises en compte dans le cadre de ce nouvel Institut, dont le fonctionnement découle largement des principes qui régissaient l'Institut Télécom.

L'Institut Mines-Télécom remercie l'AERES et le Comité d'experts qui, pendant quatre jours de novembre 2011, a pu échanger avec 140 personnes internes et externes mobilisées par l'Institut Télécom et visiter le site Brestois de Télécom Bretagne. Cette mobilisation importante avait pour objectif de présenter la diversité des missions et activités de l'Institut, et d'aider à appréhender son organisation et ses modes de fonctionnement qui peuvent paraître singuliers dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français et européen.

L'Institut Mines-Télécom note avec satisfaction que le rapport de l'AERES recommande de poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie, en mettant par ailleurs en exergue des points forts en particulier dans les chapitres concernant la recherche et l'innovation/valorisation, la formation, les partenariats, la gouvernance et tout particulièrement la politique de ressources humaines et enfin la politique de communication.

Le rapport de l'AERES émet en outre des avis très favorables sur le fonctionnement de l'Institut et des Écoles qui le composent, en soulignant la mise en œuvre d'une subsidiarité équilibrée et claire, et la synergie entre enseignement supérieur et recherche en STIC, atout fort de l'Institut.

L'Institut Mines-Télécom regrette toutefois que la conclusion s'ouvre sur une prise de position qui n'est étayée par aucune donnée factuelle dans le texte du rapport : « ... [L'Institut] reste un acteur encore modeste au niveau international ». Au regard de tout ce qui précède dans le rapport, qui tend à reconnaître les succès de l'Institut, cette phrase apparaît comme un jugement arbitraire d'autant qu'elle n'est assortie d'aucun élément de comparaison externe pertinent ni de recommandations. Avec près de 1900 personnes, l'Institut Télécom représente en effet, au côté des autres organismes français, une des forces de recherche les plus significatives au niveau mondial, si l'on prend comme référence les départements STIC des grandes universités. De grandes inventions reconnues au plan mondial sont le fruit du travail de ses chercheurs. L'Institut est par ailleurs un acteur très actif du KIC EIT ICT où il transpose son triptyque Recherche-Innovation-Formation.

De même nous sommes surpris par la phrase « trop peu de programmes sont susceptibles de générer des avancées significatives », elle aussi incohérente au regard du rapport, et non étayée par des faits. Elle apparaît contradictoire avec le caractère intense et récurrent des collaborations entre l'Institut et de nombreuses entreprises du domaine des STIC (grands groupes comme PME), et avec le fait que l'AERES a encore attribué récemment les notes A+ et A à deux des laboratoires de l'Institut, à l'instar des évaluations précédentes. Des équipes de l'Institut font avancer significativement l'état de l'art mondial dans le domaine du codage, du traitement du signal, des statistiques, du traitement d'image, de la sécurité, des communications mobiles, de l'économie et des usages. Le référentiel qui pourrait conduire à un tel jugement ne nous semble pas clairement identifié.

Le rapport d'évaluation comporte par ailleurs des inexactitudes et des approximations que l'Institut Mines-Télécom souhaiterait corriger ou préciser :

1) L'Institut Télécom a été statutairement créé en 2009 (Décret n° 2009-1136 du 21 septembre 2009) dans la continuité du GET (Décret n° 96-1177 du 27 décembre 1996), qui le préfigurait. Il est donc incorrect de situer la genèse de l'Institut à 2008 et de lier le plan stratégique 2008-2012 au seul Institut. Ainsi le plan stratégique 2008-2012 a-t-il capitalisé sur les deux précédents.

2) Il est plusieurs fois souligné que l'Institut n'a pas établi de plan stratégique pour le nouvel Institut Mines-Télécom (le plan stratégique courant pour l'Institut Télécom se terminant fin 2012). Le plan stratégique du nouvel Institut Mines-Télécom, qui couvrira la période 2013-2017, ne pouvait être élaboré sans dialogue et convergence avec les écoles qui le composent, en tenant donc compte du nouveau périmètre qui inclut les écoles des Mines. Pour l'élaboration de cette stratégie d'ensemble du nouvel Institut, co-construite avec celle des écoles, les recommandations de l'AERES seront prises en compte. La création du nouvel Institut traduit en tout cas directement une ambition et une vision portée par le ministre chargé de l'Economie, des finances et de l'Industrie et clairement exprimée dans ses courriers au vice-président du CGEJET (anciennement CGIET) datés du 21 octobre 2009 et du 29 avril 2010.

3) Le texte de présentation générale laisse penser que l'Institut et ses écoles se sont associés à des Unités Mixtes de Recherche sur lesquelles ils adossent leurs efforts de recherche (cf page 4 « La recherche se développe principalement dans trois UMR CNRS »). L'Institut est à l'origine des UMR auxquelles elle participe, en particulier le LTCI, le LABSTICC, le LATIM et SAMOVAR. Ces UMR, parfois cofondées avec des partenaires locaux, ont obtenu leur affiliation CNRS ou INSERM pour le LATIM. A l'exception du LTCI, la contribution des organismes est très faible en termes de ressources affectées. C'est bien l'Institut qui a permis de développer ces UMR dont vous avez, avec justesse, remarqué l'excellence. La direction de ces UMR est toujours confiée à des chercheurs de l'Institut.

4) Comme l'AERES le souligne, les activités de recherche et d'« innovation » qui vont bien au delà de la « valorisation », sont des activités structurantes de l'Institut au point que le comité directeur Recherche & Innovation y joue un rôle sans commune mesure avec celui des comités de domaines spécifiques (formation, communication, etc.). Les thèmes structurants de la recherche sont ainsi beaucoup plus qu'un concept et se retrouvent dans les orientations stratégiques des laboratoires, dans les évaluations du Conseil scientifique, etc. De plus la Direction scientifique de l'Institut dispose de moyens financiers qu'elle utilise pour orienter la politique de recherche des écoles.

5) La présentation faite par l'AERES d'un réseau de collaborations avec les PRES, qui se superposerait à un premier niveau de structuration de l'Institut Télécom peut être trompeuse. Il

faudrait plutôt évoquer la dualité « national-régional » qui permet à chaque école de l'Institut d'articuler la stratégie groupe avec celle qu'elle développe au plan territorial avec ses partenaires.

6) En matière de formation, le choix stratégique de laisser aux écoles la responsabilité de leurs diplômes, de leurs cursus et de leur recrutement a permis de prendre en compte la spécificité du positionnement de chacune : localisation, renommée, spécialisation, alliances. Le nouveau périmètre de l'Institut Mines-Télécom et l'élaboration d'une stratégie d'ensemble sera l'occasion de ré-adresser cette question, en profitant de la création d'une Direction des formations, de l'international et des partenariats et de l'extension d'un Comité de domaine formation qui englobe désormais Écoles des Mines et des Télécom et constitue l'espace de travail conjoint de réflexion sur l'évolution des formations, du recrutement, de la promotion des métiers d'ingénieurs et de managers.

7) Les constats posés par l'AERES dans son rapport concernant une politique immobilière de l'Institut « insuffisamment contrôlée » ne sont pas fondés. Les orientations de la politique patrimoniale sont en effet formalisées par un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), élaboré selon une procédure définie par France Domaine, qui fixe des objectifs pour chaque typologie de locaux.

Ce Schéma s'est construit en deux temps :

- Une phase de diagnostic comprenant l'élaboration d'une fiche individuelle par bâtiment et d'une analyse globale du parc. Des indicateurs ont ainsi été retenus, statut d'occupation (propriété, location, ...), surface utile brute ou SUB (m²) telle que définie dans le processus de diagnostic, effectif total sur site (comprenant effectifs administratifs et techniques) et nombre de postes de travail, ancienneté du parc, consommation énergétique, ...
- Des orientations stratégiques sur l'évolution de ce patrimoine d'ici à 5 ans et sur les optimisations envisageables pour améliorer la performance immobilière de l'opérateur.

Le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière a été approuvé par France Domaine le 16 novembre 2010 et par le Conseil d'administration de l'Institut Télécom le 25 novembre 2010. Il fait l'objet d'une actualisation en Conseil d'administration chaque année.

Une analyse des immobilisations par composants de l'ensemble du parc a été conduite pour pouvoir traiter les amortissements des différentes composantes de façon différenciée ce qui, au plan comptable, situe l'établissement en pointe au niveau national.

Par ailleurs, les décisions de politique immobilière de l'Institut sont arrêtées au plus haut niveau en concertation avec la tutelle. Le choix du déménagement de deux écoles de l'Institut Télécom à Saclay ou d'Eurecom dans le Campus STIC à Sophia Antipolis en est une illustration.

Enfin un comité de l'immobilier associant les pôles budgétaire et immobilier de la Direction de la stratégie et des affaires financières et les écoles a été mis en place pour suivre l'évolution des priorités du Plan Pluriannuel de Travaux (PPT) compte tenu des contraintes budgétaires dans un objectif de performance.

8) L'un des objectifs du plan stratégique 2008-2012 était de développer une identité pour l'Institut, partagée en interne et facilement reconnaissable en externe, qui pouvait faire défaut au GET. La création de cette identité (patronymes et logos pour l'Institut et les écoles qui le composent) a permis de renforcer l'identité de l'Institut tout en confirmant celle de chaque école tant en externe qu'en interne. Le nouvel Institut Mines-Télécom et le nouveau plan stratégique qu'il convient de définir

seront l'occasion de renforcer la reconnaissance en externe et le sentiment d'appartenance en interne par les étudiants et les personnels des écoles de l'Institut Mines-Télécom.

Pour conclure, l'Institut Mines-Télécom portera une attention particulière aux recommandations de l'AERES lors de l'élaboration de son plan stratégique et remercie le Comité d'experts pour son travail.

Fait à Paris le 9 mai 2012

Jean-Claude JEANNERET
Directeur Général
Institut Mines-Télécom
46, rue Barrault
75634 PARIS Cedex 13

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut Télécom a eu lieu du 7 au 10 novembre 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Luc **Boasson**, professeur des universités (Université Paris Diderot).

Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Depouilly**, chef de projet développement systèmes télécom numériques, Alcatel Group ;

Claude **lung**, professeur des universités, INPL de Nancy ;

Nicolas **Joseph**, ingénieur d'affaire, Alten, ancien étudiant à l'ICAM de Toulouse ;

Marie-Pierre **Mairesse**, professeur des universités, ancienne présidente de l'Université de Valenciennes ;

Thierry **Priol**, délégué scientifique adjoint à l'INRIA ;

Jean **Ravon**, ancien secrétaire général de l'Académie de Toulouse ;

Jacques **Willems**, professeur émérite, Université de Gent.

Jimmy **Elhadad** délégué scientifique et Dora **Chertier**, 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 assurée la PAO.