

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'INSA CENTRE VAL DE LOIRE ET DE SA FORMATION DE PAYSAGISTE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 12/12/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Laurent Carraro, président du comité

Pour le Hcéres² :

Stéphane Le Bouler, président par *interim*

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Hcéres :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES (INSA) CENTRE VAL DE LOIRE

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'Insa Centre Val de Loire occupe aujourd'hui une position reconnue. L'appartenance au groupe Insa constitue un atout majeur pour l'école, lui confère une visibilité nationale, et lui permet également d'occuper une position bien établie au sein de la région.** Les effets de cette appartenance sont multiples, pour l'image et la qualité du recrutement principalement. Par ailleurs, cette appartenance fournit à l'école de nombreux outils de développement, sur tous les plans ; pour la formation à travers des innovations pédagogiques, pour la recherche par une projection des activités vers des enjeux sociétaux, pour les relations internationales à travers les partenariats noués par le groupe, et pour le mécénat avec la création d'une fondation Insa CVL abritée par la fondation Insa, etc.
- **La notoriété et la qualité de l'offre de formation de l'Insa CVL sont reconnues par le monde socio-économique et les institutionnels régionaux.** C'est ainsi que l'école est devenue en peu d'années un point fort de la région Centre-Val de Loire dans le domaine de la formation des ingénieurs et des paysagistes avec l'intégration en 2015 de l'École de la nature et du paysage. Elle bénéficie d'un soutien constant de l'ensemble des collectivités concernées. Les relations avec les entreprises du territoire sont suivies et prennent des formes variées, tant en formation qu'en recherche.
- **L'Insa CVL est un acteur avéré de la construction de l'enseignement supérieur et le recherche régional.** Le point d'entrée initial est lié à la recherche, notamment à travers les six laboratoires dont l'école est tutelle avec les universités d'Orléans et de Tours. L'école est également active au sein du Comité d'orientation stratégique – Enseignement supérieur, Recherche et Innovation qui supplée temporairement à l'absence de coordination dans la région, et est impliquée dans la construction de la convention de coordination territoriale en Centre-Val de Loire.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **En dépit de ses atouts, l'établissement n'est pas parvenu à ce jour à expliciter son identité et à la partager, particulièrement en interne.** L'intégration des écoles qui ont constitué l'Insa CVL s'est faite en créant des départements, comme c'est l'usage dans les Insa, mais sans forcément veiller à une cohérence globale et aux spécificités de chacun. La manière dont ces départements sont constitués ne favorise pas la transversalité, et limite les capacités d'innovation dans la construction de l'offre de formation. Les départements définissent un cadre uniforme pour des activités et des formations qui ne le sont pas (le cas de l'École de la Nature et du Paysage est de ce point de vue exemplaire). Enfin, la dispersion des forces de recherche rend difficile la définition d'un positionnement et d'une politique scientifique.
- **Alors que le précédent rapport d'évaluation le pointait déjà, la hiérarchisation et la programmation temporelle des actions et des projets de l'Insa CVL ne sont toujours pas en place. Le fonctionnement interne s'appuie encore majoritairement sur des processus informels.** Les acteurs définissent souvent eux-mêmes leurs objectifs, sans même les formaliser et, au cours de la période d'évaluation, l'école a répondu favorablement à la plupart des sollicitations extérieures, qu'elles viennent de l'environnement institutionnel ou du monde socio-économique, sans se soucier assez de la charge de travail qui en résulte pour l'ensemble des personnels.
- **Les outils de pilotage sont toujours absents comme lors de la précédente évaluation.** Au cours de la période évaluée, des outils ont été définis et mis en place, puis abandonnés. Les perturbations de la gouvernance, qui a connu trois directeurs différents au cours des quatre dernières années, ont eu un

impact fort de ce point de vue, mais alors qu'une gouvernance stabilisée est maintenant en place, la mise en place d'une politique volontariste dans ce domaine se fait attendre.

3 / Recommandations

- **Construire un positionnement et un fonctionnement innovants de l'École de la Nature et du Paysage (ENP) au sein de l'Insa CVL, qui profitent au développement et à l'identité de l'ensemble.** Les modalités du fonctionnement, de la formation, de la représentation, comme les liens tissés avec les réseaux académiques ou professionnels et avec les employeurs potentiels, sont essentiellement différentes au sein de l'ENP et au sein des départements d'ingénierie. Il s'agit non seulement d'en prendre acte, mais d'en faire surtout un atout pour l'établissement, à l'heure où la société a besoin de cadres épanouis et responsables, aptes à se saisir des enjeux sociétaux et environnementaux.
- **Profiter de la refonte des statuts pour construire une organisation intégrative de l'établissement.** De nombreuses questions peuvent être abordées dans les statuts et le règlement intérieur : la place de l'ENP dont il vient d'être question, le rôle et le degré d'autonomie des départements, l'organisation des réflexions stratégiques, la définition et le suivi de la politique scientifique, la transversalité et l'animation pédagogique, etc.
- **Professionaliser le fonctionnement de l'Insa CVL et développer une démarche qualité.** La formalisation et le déploiement de l'organisation doivent être l'occasion de définir la place et le rôle de chacune et de chacun, ainsi que de stabiliser la place du futur service d'aide au pilotage et à la prospective. Une bonne manière de s'engager dans une démarche d'amélioration continue est de se concentrer à court terme sur quelques sujets à fort impact, comme l'exploitation de l'évaluation des enseignements.
- **Faciliter le traitement des points qui précèdent en adoptant des solutions développées dans d'autres établissements.** La direction de l'Insa CVL fait face à une situation complexe, dans un contexte où la plupart des éléments de pilotage sont peu efficaces, voire absents. Il semble difficile de relever l'ensemble des défis qui se posent à elle sans aide extérieure, qu'elle soit indirecte à travers un recueil de bonnes pratiques et d'idées prises dans d'autres établissements, ou directe à travers un accompagnement, rôle qui devrait revenir naturellement au MESR et au groupe Insa.

Introduction

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : l'institut national des sciences appliquées Centre Val de Loire (Insa CVL) est né de la fusion en 2014 de l'École Nationale d'Ingénieurs du Val de Loire située à Blois (ENIVL) et de l'École Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Bourges (ENSIB) et du rattachement en 2015 de l'École de la Nature et du Paysage (ENP) de Blois.
- **Regroupement** : membre du groupe Institut national des sciences appliquées¹. L'Insa CVL ne fait plus partie d'une communauté d'universités et d'établissements depuis la dissolution de la ComUE Centre-Val de Loire².
- **Typologie et organisation** : l'Insa CVL est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sous tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR).
- **Offre de formation** : l'Insa CVL délivre des diplômes d'ingénieurs en formation initiale sous statut d'étudiant (FISE), sous statut d'apprenti (FISA) et en formation continue (FC) dans quatre spécialités : Spécialité Génie industriel (FISE, FISA et FC) ; Spécialité Gestion des risques (FISE) ; Spécialité Sécurité informatique (FISE et FISA) ; Spécialité Énergie, risques, environnement (FISA et FC). Elle délivre aussi un diplôme d'État de paysagiste, et quatre diplômes de Master (en Informatique, et en Risques et environnement co-accrédités avec l'université d'Orléans, en Mécanique co-accrédité avec les universités d'Orléans et de Tours, et en Physique fondamentale et application co-accrédité avec l'université de Tours).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 1 707 inscriptions principales en 2021-2022³, + 6,6 % durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants** :

	Insa Centre Val de Loire
Part de la formation d'ingénieurs en cinq ans	89,2 %
Part de la formation de paysagiste	8,6 %
Part de doctorants	2,2 %
Part de boursiers	31 %
Part d'étudiantes	33 %
Part d'étudiants de nationalité étrangère	23,91 %

- **Taux de réussite**⁴ : 77 % en première année, 94,9 % en deuxième année, 93,9 % pour la troisième année, plus de 98 % pour les deux dernières années de formation d'ingénieurs, 89 % taux moyen pour la formation DEP⁵ en trois ans et très variable de 29 % à 90 % suivant le Master en 2021⁶.
- **Ressources humaines**⁷ : 223 personnels, dont 100 Biatss⁸, dont 42 titulaires, et 123 enseignants et enseignants-chercheurs, dont 21 professeurs d'université, 42 maîtres de conférences, 22 enseignants du second degré et 38 enseignants contractuels.
- **Budget**⁹ : 21,6 M€, dont 15,8 M€ de masse salariale.

¹ Source : <https://www.groupe-insa.fr/edito>. Le groupe Insa est composé de sept Insa et de six écoles partenaires, pour un total de 22 000 étudiants, 1 354 doctorants, 1 700 enseignants et chercheurs, 3 745 collaborateurs et 100 000 alumni.

² Décret 2019-1598 du 31 décembre 2019.

³ Données issues de paysage.

⁴ Données certifiées CTI 2021.

⁵ Rapport d'évaluation du bilan du diplôme d'état de paysagiste.

⁶ Synthèse 2^e cycle pour l'Insa CVL du DEF.

⁷ Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) – Politique contractuelle. Données 2021.

⁸ Personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé.

⁹ Compte financier 2021.

- **Patrimoine immobilier** : 27 400 m² SDP, répartis sur deux campus à Blois et à Bourges.
- **L'Insa Centre Val de Loire exerce la tutelle de six unités de recherche** :
 - GREMAN : Groupe de Recherche en Matériaux, microélectronique, Acoustique et Nanotechnologies (UMR CNRS 7347 avec l'Université de Tours et le CNRS).
 - LIFO : Laboratoire d'informatique fondamentale d'Orléans (équipe d'Accueil n° 4022 avec l'Université d'Orléans).
 - LaMé : Laboratoire de mécanique Gabriel LaMé (équipe d'Accueil n° 7494 avec l'Université d'Orléans et l'Université de Tours).
 - PRISME : Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie des Systèmes, Mécanique et Énergétique (équipe d'Accueil n° 4229 avec l'Université d'Orléans).
 - LIFAT : Laboratoire d'informatique fondamentale et appliquée de Tours (Équipe d'Accueil n° 6300 avec l'Université de Tours).
 - CITERES : Laboratoire Cités, TERritoires, Environnement et Sociétés (UMR CNRS 7324 avec le CNRS, l'Inrap et l'Université de Tours).
- **Quatre partenaires de recherche institutionnels** : deux établissements d'enseignement supérieur et de recherche (université d'Orléans et université de Tours) et deux organismes nationaux de recherche (CNRS et Inrap).
- **École doctorale** : L'Insa Centre Val de Loire est co-habilité, aux côtés des universités de Tours et d'Orléans, à délivrer le diplôme de doctorat de deux écoles doctorales :
 - Énergie, Matériaux, Sciences de la Terre et de l'Univers (EMSTU)
 - Mathématiques, Informatique, Physique Théorique et Ingénierie des Systèmes (MIPTIS)
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique¹** : Sciences physiques et ingénierie. Trois sous-domaines : Ingénierie des systèmes et de la communication, Ingénierie des produits et des procédés et Informatique et systèmes d'information.
- **Publication scientifique²** : 1 309 publications, 0,18 % des publications en France durant la période 2016-2020.
- **PIA 3 en 2020³** : Lauréat de l'appel à projets Disrupt Campus⁴ : DiLL (digital learning lab).
- **Labels** :
 - « **Bienvenue en France** »⁵.
 - « **Bonnes pratiques** »⁶.
 - « **SecNumedu** » pour les formations en sécurité numérique⁷.

Contexte territorial⁸

- **Population de la région Centre-Val de Loire⁹** : 2,56 M d'habitants. Dynamique démographique : -0,5 % de 2014 à 2022.
- **Une académie unique d'Orléans-Tours**, et six départements¹⁰.
- **Population étudiante de la région Centre-Val de Loire** : 66 400 étudiants inscrits dans un établissement de l'Enseignement supérieur et de recherche de la région.
- **Deux universités** : Université d'Orléans et Université de Tours.
- **Production scientifique** : 1,9 % des publications nationales (12^e rang national) et 2,6 % des dépôts de brevet (12^e rang national).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 35,9 M€ (+5,5 % par rapport au précédent CPER – 34 M€).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 2 411 enseignants et enseignants-chercheurs (2,8 % des effectifs nationaux), 2 195 personnels administratifs (2,3 % des effectifs nationaux).

¹ Données de l'observatoire des sciences et techniques 2022.

² Caractérisation des publications scientifiques de l'Insa Centre Val de Loire – Rapport d'indicateurs, OST – Mars 2023.

³ DAE annexe 2-5.

⁴ AAP dont l'objectif est de soutenir les formations à l'innovation numérique et à l'entrepreneuriat, avec des projets étudiants-entreprises au centre du cursus.

⁵ Label de niveau II obtenu en décembre 2021.

⁶ Label décerné par l'agence nationale Erasmus+ en septembre 2020, reconnaissant la qualité de la mise en œuvre des projets européens de l'école sur la période 2014-2020.

⁷ Label obtenu le 2 décembre 2022.

⁸ Strater Centre-Val de Loire, 2020.

⁹ Insee – Bilan démographique 2021 du Centre-Val de Loire.

¹⁰ Le Cher, l'Eure-et-Loir, l'Indre, l'Indre-et-Loire, le Loir-et-Cher et le Loiret.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en octobre 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Renforcer la priorisation et la programmation temporelle des actions et des projets de l'établissement afin de consolider l'existant et de poursuivre la stabilisation de l'établissement.	Non suivie d'effet
Être un acteur à part entière de la construction de la coordination territoriale.	Suivie d'effet
Valoriser les actions à l'international propres à l'Insa CVL.	Partiellement suivie d'effet
Porter une vigilance accrue sur les charges administratives et d'enseignement des EC au regard de la stratégie de développement de la recherche.	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre le développement d'outils de pilotage efficaces et adaptés à l'Insa CVL.	Non suivie d'effet

Les fluctuations de la gouvernance de l'Insa CVL ont grandement affecté la prise en compte des recommandations relatives au pilotage et à la stabilisation de l'établissement. On les retrouve, sous une forme adaptée au contexte actuel, dans l'avis du comité.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 27 septembre 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 25 au 27 avril 2023 dans les locaux de l'Insa CVL à Blois. 53 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours, dans le cadre d'une visite coordonnée avec la Cti (Commission des titres d'ingénieurs). Les Masters co-accredités ont été évalués par le Département d'évaluation des formations (DEF) dans le cadre de l'évaluation intégrée, de même que le diplôme d'État de paysagiste (cf. *infra*). Les écoles doctorales ont été évaluées dans les rapports 3^e cycle des universités d'Orléans et de Tours. Le Département d'évaluation de la recherche (DER) a, quant à lui, évalué l'ensemble des laboratoires de recherche dont l'Insa CVL exerce la tutelle, et rédigé une synthèse de la recherche dont le comité a pu disposer.

Les perturbations rencontrées ces dernières années au sein de la gouvernance de l'Insa CVL ont abouti à un RAE réalisé dans des conditions particulières qui peuvent expliquer des insuffisances : un manque de cohérence des informations fournies et de repères temporels, des affirmations peu étayées, etc.

La visite a permis de lever certaines interrogations et de compléter la documentation mise à disposition du comité. Les questions posées aux personnes rencontrées lors des entretiens et leur expression libre ont permis de grandement préciser le diagnostic et aussi de formuler les diverses recommandations à partir d'analyses approfondies.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement à consolider

L'Insa CVL a été créé au 1^{er} janvier 2014¹, et a intégré en son sein l'École nationale supérieure de la nature et du paysage, devenue le département « école de la nature et du paysage » (ENP) en 2015. Évidemment, l'intégration des anciennes écoles (l'ENI du Val de Loire située à Blois et l'ENSIB à Bourges), avec des cultures différentes, dans le modèle Insa n'a pas été facile. La complémentarité des approches et des formations, notamment avec l'ENP, fondée sur des thématiques porteuses (l'hydrologie, l'urbanisme, l'écologie urbaine, l'aménagement de l'espace naturel, la maîtrise des risques environnementaux) et une culture du projet spatial et territorial est intéressante, mais encore balbutiante. À ces éléments structurels s'ajoutent les difficultés rencontrées par la gouvernance de l'école au cours des dernières années² (succession rapide de directeurs durant la période évaluée, absence de DGS et de DRH à certaines périodes).

La position de l'Insa CVL dans les classements nationaux d'écoles d'ingénieurs est stable, en milieu de tableau et la plupart du temps en dernière position des écoles du groupe Insa. Ses spécificités, en tant qu'établissement bi-site qui intègre une formation de paysagiste, sont non valorisées et constituent pour le moment davantage des difficultés à surmonter plutôt que des instruments de développement. L'intégration de l'ENP comme un département de formation analogue à un département d'ingénierie n'est pas cohérente avec l'activité de cette école, naguère indépendante, qui est soumise à un référentiel spécifique et a des relations avec des partenaires propres, tant socio-économiques qu'à l'international.

Le paysage de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en région Centre-Val de Loire a connu de nombreuses perturbations au cours des dernières années. En effet, après la ComUE interrégionale Léonard de Vinci, que les établissements de la région Centre-Val de Loire (CVL) ont quittée en 2017, la ComUE CVL créée ensuite n'a jamais vraiment existé et a été dissoute le 31 décembre 2019.

Au niveau régional, les relations avec les deux universités³ sont bonnes et permettent, par exemple, à l'Insa CVL d'être partenaire de la réussite aux projets du PIA comme Disrupt'Campus ou encore le dispositif Pépite, mais son positionnement manque de lignes de force, et des sujets comme la concurrence avec les écoles Polytech de la région ou les ambitions relatives à la future convention de coordination territoriale sont à peine abordés dans le RAE ou lors des entretiens.

On comprend donc que les perturbations tant externes qu'internes n'ont pas permis à l'école de conduire une réflexion approfondie sur son positionnement institutionnel et sur ses caractéristiques différenciantes. Ce positionnement se concentre sur l'appartenance au groupe Insa, qui permet d'évidence à l'école de s'insérer dans un réseau, de participer à ses activités, et donc de bénéficier d'avancées, ainsi que de renforcer son attractivité, tant institutionnelle que vis-à-vis du monde économique ou des étudiants. Cependant, des projets au sein du groupe Insa sont à ce stade peu avancés à l'Insa CVL (mise en œuvre retardée dans la formation d'ingénieur du projet ClimatSup, adaptation partielle des enjeux sociétaux en recherche, etc.).

Alors que la politique internationale de l'établissement n'est pas explicitée dans le RAE, les entretiens ont montré un potentiel de partenariats académiques, notamment autour de doubles diplômes (ETS Montréal, Université Polytechnique de Bucarest, etc.), qui sont à valoriser en termes de réciprocité et de recherche. Ces éléments sont à mettre en regard du fonctionnement des conseils, qui sont centrés sur les aspects administratifs et réglementaires, au détriment de débats stratégiques, comme l'ont montré les entretiens. De ce point de vue, le projet de mise en place d'un comité d'orientation stratégique (COS), bien qu'elle soit utile, ne doit pas empêcher les conseils statutaires de se pencher régulièrement sur les questions de positionnement.

Le comité recommande de réaliser un travail approfondi de positionnement et de définition de l'identité de l'établissement qui mobilise l'ensemble des parties prenantes et soit débattu au sein des conseils.

¹ Créé par décret n° 2013-521 du 19 juin 2013, décret paru au Journal Officiel le 21 juin 2013.

² L'ancien directeur, Nicolas Gascoin a été démis de ses fonctions au mois de septembre 2021.

³ Universités de Tours et d'Orléans.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie dont les objectifs et les modalités de suivi restent à clarifier

La stratégie de l'Insa CVL est synthétisée en une phrase : il s'agit d'accompagner un objectif chiffré qui est l'accroissement de l'effectif étudiant, de s'appuyer pour cela sur les leviers que sont l'attractivité et l'identité du groupe Insa en s'inscrivant dans des actions venant en réponse aux enjeux sociétaux, environnementaux et territoriaux¹. Cette formulation ressemble davantage à un recueil de souhaits et de volontés, chacun d'entre eux étant par nature peu discutable (renforcer l'attractivité de l'établissement, le lien entre formation et recherche, l'autonomisation de l'étudiant, la lutte contre le dérèglement climatique, le pilotage, les liens avec les industriels régionaux et nationaux). La déclinaison de cette stratégie en objectifs hiérarchisés, en moyens mis en œuvre pour les atteindre et en indicateurs de suivi, n'est pas explicitée. En complément, l'entretien inaugural a posé comme objectif, l'attractivité au recrutement des étudiants et l'employabilité des diplômés, ainsi que la nécessité d'apaiser et de construire une réflexion partagée avec l'ensemble des personnels.

La future création d'un COS pourra permettre de discuter des objectifs fixés et de leur équilibre global, tant les uns par rapport aux autres, qu'au regard des ressources de l'établissement. **Le comité recommande de préciser la bonne articulation entre les travaux des conseils statutaires et ceux du COS avant la mise en place de ce dernier.**

La structuration de l'Insa CVL en départements, ainsi que leurs degrés d'autonomie ou leur capacité d'initiative, ne sont pas questionnés au sein du RAE et n'ont pu être précisés au cours des entretiens. De même, le rôle particulier du département dénommé ENP (École de la nature et du paysage) dans la stratégie de l'établissement est à peine esquissé et n'est pas abordé au sein des conseils, alors qu'il pose d'évidence des questions particulières.

Les cibles concernant les effectifs étudiants ne sont pas présentées clairement dans le RAE où se mélangent des objectifs antérieurs et actuels : on parle ainsi de 2020 étudiants en 2020, puis en 2022², de 2500, 2100 ou 2000 étudiants en 2025 et 2500 étudiants en 2030. La visite sur site a permis de préciser l'objectif pour l'Institut qui est de 2100 étudiants en 2025.

Ce dernier objectif d'augmentation de plus de 20 % des effectifs étudiants à l'horizon 2025, et la volonté de diversifier les formations s'appuient sur des optimisations de groupes de TD, sur des attentes du monde socio-économique en termes de formations, par l'apprentissage notamment, et par une meilleure internationalisation. Toutefois, la hausse des effectifs entre 2019 et 2020, comme entre 2022 et 2023, est restée modérée, puisque l'Insa CVL est passé au cours de cette période de 1684 étudiants, doctorants compris, à 1787³. Par ailleurs, l'établissement anticipe un effet contraire, du fait de la réforme du DUT⁴. Ces éléments amènent le comité à s'interroger sur la capacité de l'Insa CVL à atteindre l'objectif affiché.

Le comité recommande, au regard des caractéristiques de l'établissement, de clarifier les objectifs, les moyens d'atteinte et les outils de suivi sur le sujet des effectifs étudiants.

De façon plus générale, de (trop) nombreux tableaux de bord sont reproduits dans le RAE, quelquefois incomplets pour les dernières années, sans qu'à aucun moment leur analyse ne soit conduite.

Les changements au niveau de la direction de l'Institut, depuis 2019, semblent avoir perturbé non seulement le suivi des indicateurs définis dans le cadre de la stratégie, mais également toute analyse ou action corrective lorsque certains indicateurs ne sont pas favorables⁵. Les interlocuteurs rencontrés expriment leur volonté de simplifier et de fiabiliser les tableaux de bord, mais aucune avancée concrète n'a été réalisée à ce stade.

¹ Note stratégique 2022-2026 de l'Insa CVL.

² Contrat de site 2018-2022.

³ Cf. tableau des effectifs étudiants 2014-2023.

⁴ Le cursus sera désormais étalé sur trois ans, avec un diplôme de niveau licence à la clé.

⁵ L'exemple le plus frappant est celui des effectifs étudiants, dont la faible croissance ne permet pas d'atteindre les objectifs annoncés.

Le précédent rapport du Hcéres recommandait à l'Insa CVL de poursuivre le développement d'outils de pilotage efficaces et adaptés, mais également de renforcer la hiérarchisation et la programmation temporelle des actions et des projets, afin de consolider l'existant et de poursuivre la stabilisation de l'établissement. Il s'agit de recommandations qui nécessitent d'élaborer des actions structurantes au long cours.

Le comité constate que ces recommandations n'ont pas été suivies d'effets, et que les différentes perturbations au sein de la gouvernance de l'Insa CVL n'ont pas permis d'avancer sur ces sujets. La volonté affichée par une direction stabilisée depuis l'année 2022, ne s'est pas encore traduite par une trajectoire explicite et par des résultats concrets. Par exemple, le Service d'Aide au Pilotage et à la Prospective, pourtant annoncé comme étant fonctionnel dans le RAE, n'était pas mis en place au moment de la visite. L'organisation cible et les besoins sont globalement définis, mais ni le calendrier, ni la méthode n'ont été portés à la connaissance du comité.

Le comité recommande à l'Insa CVL de satisfaire dans les plus brefs délais les recommandations précédentes et d'en faire un projet prioritaire de l'établissement en s'appuyant sur des expertises ou des expériences externes.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Un Institut volontaire au sein de son environnement

L'Institut participe à la structuration académique de la région à travers le seul instrument mis en place à ce jour, à savoir le Comité d'orientation stratégique – Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation (Cos-ESRI). Celui-ci permet à l'établissement de structurer des projets avec les deux universités et les organismes impliqués dans la région, notamment pour répondre à des appels à projets du PIA. Citons par exemple, le dispositif de transfert et de maturation C-Valo, qui a succédé à la SATT Grand Centre, pour ce qui concerne la région Centre-Val de Loire.

L'Insa CVL est pleinement associé aux travaux en cours pour établir une convention de coordination territoriale, conforme aux textes réglementaires. Les sujets traités sont nombreux, mais aucun élément précis n'a été fourni au comité concernant les orientations prises au sein de cette future convention. Néanmoins, le comité a pu apprendre lors des entretiens que la question de la co-existence au sein de la région Centre-Val de Loire de l'Insa CVL et des deux écoles internes (Polytech) aux universités d'Orléans et de Tours ne sera pas abordée dans ce cadre.

L'Insa CVL est parfaitement identifié et fortement soutenu par les collectivités territoriales. Ces dernières ont des attentes particulières vis-à-vis de l'augmentation des effectifs d'étudiants, ce qui peut constituer un danger pour l'Institut, notamment pour ce qui concerne la subvention d'équilibre, si les objectifs annoncés ne sont pas atteints prochainement¹. Dans ces conditions, **le comité recommande à l'Institut, particulièrement dans ses relations avec les collectivités, de soigner sa communication.**

L'appartenance au groupe Insa permet à l'établissement de participer à un grand nombre d'actions communes développées dans les groupes de travail entre écoles, allant de l'évolution des formations d'ingénieurs au développement de l'ouverture sociale ou de partenariats internationaux, etc. Ces liens avec le réseau des Insa n'empêchent pas l'école de développer des initiatives propres, comme la mise en place d'un campus au Vietnam, qui résulte d'une action conjointe des villes de Blois et de Hué.

Le comité regrette qu'une telle action ne soit pas davantage mise en avant par l'Insa CVL, alors que la valorisation de ses propres actions à l'international constituait l'une des recommandations de la précédente évaluation du Hcéres.

L'Insa CVL a signé 102 accords internationaux en majorité pour favoriser les mobilités étudiantes, dont 12 depuis 2016, auxquels s'ajoutent 35 accords signés au niveau du Groupe Insa. Ces partenariats sont des atouts pour le rayonnement international, avec un suivi mis en place pour évaluer leur activité effective, ce qui a permis le renouvellement de 37 accords Erasmus, tandis que 32 sont en cours de renouvellement et 9 accords bilatéraux ont été abandonnés sur les 111 qui existaient initialement.

Le département ENP s'inscrit quant à lui dans les réseaux des établissements délivrant le Diplôme d'État de Paysagiste (DEP) et il est affilié aux réseaux paysagistes internationaux : *The European Council of Landscape Architecture Schools* (ECLAS) et *The International Federation of Landscape Architects* (IFLA Europe), dont

¹ Rappelons que l'effectif étudiants de 1776 en 2020/21 est resté très éloigné de la cible annoncée de 2020 étudiants.

l'accréditation est en cours de renouvellement. L'ENP a aussi développé un double diplôme¹, architecte et paysagiste, avec l'école d'architecture de la ville et des territoires (Paris-Est).

Concernant les relations avec le monde économique, l'Institut a investi pour les développer : mise en place d'un CRM (Customer Relationship Management), mise en place de deux chargés de prospection par département, structuration de quatre niveaux de partenariats avec les entreprises, et développement de l'apprentissage pour couvrir toutes les spécialités et augmenter le nombre d'apprentis. La formation entrepreneuriale, adossée au dispositif Pépîte CVL, est valorisée et active, ce qui permet l'accès au statut national d'étudiant-entrepreneur.

L'Insa CVL affiche sa volonté d'augmenter le taux d'emploi de ses diplômés en région CVL² et souhaite à cet égard, réaliser des actions particulières en direction des lycées de la région, de manière à recruter davantage d'étudiants issus de ce territoire. La mobilisation du monde économique au service de cet objectif d'insertion n'est pas apparue clairement au comité. À l'évidence un suivi des actions engagées et des résultats obtenus mérite d'être réalisé.

On peut enfin noter la volonté de l'Institut de caractériser son apport au territoire, puisqu'il a fait appel à la Fnege (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) en 2017 pour mesurer celui-ci, à travers le référentiel Ensis (*Engineering School Impact System*). De même, le département ENP a également des partenariats pédagogiques et scientifiques très réguliers avec les acteurs socio-économiques et les collectivités territoriales pour lesquels les entretiens ont montré que l'expertise territoriale et écologique de l'ENP n'existait pas ailleurs sur le territoire régional.

Les actions engagées par l'Insa CVL pour pérenniser et renforcer les liens avec son environnement sont multiples, alors que l'Institut signale sa difficulté à maintenir un lien fort avec tous ses partenaires. **Le comité recommande de définir ses actions prioritaires en s'attachant à en mesurer l'impact.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Une organisation qui vise à se stabiliser

Les mouvements de directeurs (fin de mandat en 2019 du 1^{er} directeur, 2^e directeur démis de ses fonctions par la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en 2021, puis arrivée d'un administrateur provisoire et enfin d'un nouveau directeur en 2022) ont eu des effets perturbateurs sur le fonctionnement de l'établissement. Cependant, la structure globale de gouvernance a montré sa stabilité, avec des instances (CA, CS, CE) et des comités (Comex et Codir) qui ont continué de fonctionner, fût-ce en mode dégradé³. On notera néanmoins qu'une meilleure définition des rôles de chaque acteur est à opérer. Ce travail de définition peut concerner la participation aux instances de gouvernance, notamment la représentativité des départements et de leurs environnements académiques et socio-économiques. Il peut également porter sur les missions assumées par certains personnels, notamment des enseignants, au-delà de leur activité usuelle.

Dans le même esprit, l'organigramme adopté en décembre 2022 n'était pas effectif au moment de la visite sur site, et manquait grandement de précisions. Par exemple, les entretiens ont souligné la nécessité pour chaque service de disposer d'objectifs clairs et identifiés, intégrant des éléments temporels, afin que les personnels puissent disposer de feuilles de route annuelles mesurables, et ce dans le but d'opérer des changements importants dans l'accompagnement et le suivi de l'évolution de l'établissement. À ce stade, son organisation paraît peu formalisée, avec une culture orale prégnante.

Le comité recommande d'augmenter significativement le caractère opérationnel de l'organisation en précisant le rôle de chacun, ainsi que les objectifs à atteindre par les différents services.

Les entretiens ont également montré que l'intégration de l'ENP au sein des départements de l'Insa CVL, encadrée jusqu'en 2018 par une convention spécifique, reste fragile, notamment au regard d'une gestion globalisée et quasi uniforme des formations et des départements. Dans cette vision homogénéisée, il y a une difficulté, du côté de l'ENP, à encadrer une pédagogie inscrite dans un référentiel commun aux autres écoles délivrant le Diplôme d'État de Paysagiste (DEP), alors que, par exemple, l'intervention de professionnels et les interactions avec les acteurs publics sont d'une nature très différente de celles qu'on rencontre au sein d'un

¹ CR du conseil des études du 9 juillet 2020.

² Le taux d'insertion en région CVL est de 14 %, selon la direction des partenariats.

³ Des réunions de direction avec les services supports se tiennent par exemple une fois par mois.

département d'ingénierie. Par ailleurs, la représentation nationale et internationale du département ENP auprès des tutelles, des autres écoles délivrant le DEP et des organismes professionnels liés au paysage est un point non résolu depuis qu'il n'y a plus de direction déléguée à la formation de paysagiste¹. Ce dernier élément est renforcé par le manque de reconnaissance mutuelle entre les acteurs de l'ingénierie et du paysage, mais également par la démission de la directrice de l'ENP le 31 mars 2023.

L'Institut a annoncé qu'une adaptation des statuts de l'Insa CVL était en cours, compte tenu de l'évolution du cadre réglementaire depuis la création de l'établissement. **Le comité suggère de profiter de ce travail de refonte des statuts pour repenser l'organisation et le fonctionnement de l'Insa CVL, et de veiller à y intégrer les spécificités de l'ENP pour améliorer son fonctionnement.** Ce travail serait avantageusement réalisé en mobilisant des compétences externes.

La communication ne constitue visiblement pas une priorité de l'établissement, en dépit d'actions nombreuses et variées, desquelles il est difficile de déduire une ligne directrice. On ne trouve, en effet, aucune trace d'une politique de communication, et la fonction « communication et attractivité » est présentée au sein de l'organigramme sans lien fonctionnel avec la direction, ce qui pose problème selon le comité. **Celui-ci considère que les enjeux d'attractivité de l'établissement, dans le cadre d'une stratégie de développement, nécessitent l'explicitation d'une politique de communication connue de tous, et recommande d'avancer sur ce terrain, dès que les premiers éléments de positionnement auront été stabilisés.**

Le système d'information, reposant sur la suite Cocktail, dont de nouvelles briques sont en cours de déploiement, devrait donner à l'établissement des moyens satisfaisants pour fonctionner et mettre en place un suivi d'indicateurs. Un CRM a été mis en place et interfacé, mais il ressort des entretiens qu'à la date de la visite, celui-ci n'est pas encore totalement implanté et fonctionnel au sein de l'établissement. De plus, aucun entrepôt de données n'est en place. **Le comité recommande de mettre rapidement en place un entrepôt de données pour répondre aux besoins de l'établissement en termes de données, d'indicateurs de suivi, en relation étroite avec l'indispensable formalisation de l'organisation évoquée plus haut.**

Comme pour tous les établissements, la crise du Covid-19 a précipité le passage massif à un fonctionnement à distance, et a conduit à développer des infrastructures adaptées aux modes hybrides. Notons enfin que le DPO (*data protection officer*), en cours de recrutement, sera partagé avec l'Université d'Orléans.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

5 / Une démarche qualité à développer pour entrer dans un processus d'amélioration continue

L'Insa CVL s'est engagé dès 2017 dans une démarche qualité. Si le lancement de ce premier chantier a permis à l'établissement de s'inscrire dans une dynamique volontariste, force est de constater que les résultats probants n'apparaissent pas, et ne permettent pas de délivrer des indicateurs en série longue.

En effet, les différents changements de personnes impliquées dans les fonctions stratégiques de pilotage de l'activité de l'Insa CVL n'ont pas permis de stabiliser et de mettre en place des indicateurs de suivi permettant de mesurer de façon régulière les résultats atteints au regard des objectifs visés.

La qualité n'étant alors pas une priorité au niveau de l'établissement, la personne en charge de cette dynamique a quitté ses fonctions en 2020, et depuis la structuration de cette activité n'a pas été poursuivie. Les entretiens ont confirmé que cette fonction était inopérante depuis 2020, que le service était inactif et qu'aucun suivi n'avait pu être réalisé. La nouvelle équipe en place souhaite s'orienter vers une politique globale d'amélioration continue et de démarche qualité. Le RAE n'indique pas la composition de ce nouveau service, mais les entretiens ont permis d'en expliciter la composition future : il intégrera trois personnes, une cheffe de service avec un profil de contrôleur de gestion et deux cadres, dont un ingénieur qualité. Les postes permettant de prendre en charge cette mission ont été publiés en 2023 et devraient être pourvus dans les meilleurs délais. Deux des trois profils sont d'ores et déjà identifiés, et devraient prendre leurs fonctions dans les prochains mois.

Le comité recommande d'accélérer la reprise des travaux sur la démarche qualité en s'appuyant sur les instituts du groupe Insa plus avancés dans le domaine, de manière à construire une cartographie des processus et à mettre en œuvre des revues régulières de processus, des plans d'action associés, etc.

¹ Cette absence est en contradiction avec les statuts de l'Institut tels qu'ils ont été fournis par l'établissement.

Dans son rapport d'étonnement après sa prise de poste, la directrice générale des services pointe l'absence de service consacré à la thématique du pilotage, et propose dans le nouvel organigramme de décembre 2022 de créer un service d'aide au pilotage et à la prospective (SAPP) afin de disposer de tableaux de bord d'aide à la décision. Ce nouveau service vient se substituer au « contrôle de gestion » existant dans l'organigramme de 2015. Il restera à établir la feuille de route de ce service et les ambitions qui lui sont rattachées.

Pour une démarche qualité complète et efficiente, l'établissement devra disposer d'outils de pilotage robustes, dynamiques et de tableaux de bord constitués d'indicateurs choisis et hiérarchisés pour chaque niveau. Les indicateurs devront être produits afin que la direction dispose d'alertes régulières. Comme on l'a rappelé plus haut, une stabilisation des objectifs à atteindre et des indicateurs pertinents devra être réalisée au préalable. Enfin, si la démarche qualité doit s'enrichir d'indicateurs et de tableaux de bord, elle doit également engager l'établissement dans la mise en place de procédures, à la fois pour systématiser certaines tâches, et aussi pour suivre leur efficacité et leur efficience.

Compte tenu du contexte, **le comité recommande de se concentrer à court terme sur la mise en place effective du service d'aide au pilotage et d'un premier tableau de bord, éventuellement simplifié, pour s'engager dans une démarche d'amélioration et dans la constitution de séries temporelles longues**¹.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6 / Une gestion financière de l'établissement saine, équilibrée et stable, mais nécessitant un dialogue de gestion renforcé pour améliorer les marges d'actions

L'Insa CVL pointe dans ses différents bilans² des résultats stables tant en dépenses qu'en recettes, et un résultat positif en très légère baisse au cours des années 2020 et 2021 (environ 600 k€). Ainsi, depuis 2017, les coûts de fonctionnement de l'établissement ne varient pas, alors que l'établissement s'agrandit notamment en matière d'immobilier, avec l'intégration à son patrimoine de nouveaux espaces consacrés à la vie étudiante à Blois. La capacité d'autofinancement est, quant à elle, en forte croissance, plus de 22 points entre 2017 et 2021, et le fonds de roulement augmente de 64 points pendant la même période. Le seuil prudentiel de trésorerie reste au-dessus de la norme des 30 jours, et accélère sa croissance au fil des années.

Les dépenses de fonctionnement (hors masse salariale) ont été rationalisées au cours des années 2020 et 2021 aux alentours de 3,3 M€. On observe une faible croissance de la masse salariale qui n'est pas due à la croissance des effectifs, mais à des actions spécifiques. En 2022³, le fonds de roulement continue sa progression pour atteindre 9,9 M€, soit 175 jours de fonctionnement ; en référence il s'établissait en 2016 à 128 jours pour un montant de 5,8 M€. **Le comité recommande de ne pas pérenniser une telle trajectoire du fonds de roulement, faute de quoi l'État serait tout à fait légitime à opérer un prélèvement.**

La gestion prudente de l'établissement peut lui redonner quelques marges de manœuvre notamment sur le volet RH, car la faiblesse des effectifs est pointée, tant d'un point de vue pédagogique que sur les fonctions support. En effet, d'un côté, l'établissement fait état de la nécessité de contenir sa masse salariale, car la subvention pour charge de service public ne croît pas, mais d'un autre côté, l'objectif d'augmenter les effectifs étudiants, de dynamiser la fonction internationale, de développer certaines fonctions de pilotage, et le souhait d'entrer dans une dynamique d'amélioration continue, nécessitent soit de redéployer les effectifs en place, soit d'avoir une politique de recrutement maîtrisée.

Dans le RAE, l'établissement pointe une consommation des crédits de paiement (CP) annuel de 93 %, soit une consommation vertueuse des crédits sollicités pour l'année d'exécution budgétaire. Cependant, il apparaît que ce taux de consommation n'est pas uniforme pour tous les postes de dépenses. En effet, pour les dépenses relevant de la masse salariale, l'inscription des Autorisations d'Engagement (AE)/CP et l'exécution sont de 99,1 %. Pour le fonctionnement, le taux d'exécution est de 73 % en fonctionnement et de 53 % en investissement, si l'on se réfère aux comptes financiers de 2021. Il s'agit là certainement d'une position prudentielle liée pour partie à la dépendance des crédits de fonctionnement issus de ressources extérieures, notamment des collectivités.

¹ Il s'agit de disposer des données sur un temps long pour permettre de comprendre les tendances et les améliorations.

² BI et BRI 2021.

³ Note de l'agent comptable établie pour l'audition du 26 avril 2023 et complétant le RAE.

En matière de recettes, et notamment des subventionnements, le budget de l'Insa CVL peut être exposé à une baisse soudaine des subventions provenant des collectivités (en particulier de la Région), non fléchées (602 k€ en 2021), qui, si elles restent à un niveau important depuis plusieurs années, pourraient varier en fonction de la politique régionale, ce qui peut être une fragilité pour le budget de l'établissement. Ainsi, le comité constate qu'en 2022 la subvention de la Région s'élève à 616 989 €, alors qu'elle était de 986 368 € en 2019. Pour les autres collectivités, départements et communautés de communes, les subventions ont également diminué depuis 2016, et semblent se stabiliser au cours des dernières années. Cette dépendance aux recettes provenant des collectivités constitue un facteur de risque pour l'Institut, compte tenu des contraintes budgétaires qui peuvent peser sur ces dernières.

L'Insa CVL connaît une forte progression du budget lié à la formation initiale sous statut d'apprenti (FISA), qui est passé de 19 contrats en 2020 à 51 contrats en 2022, et un produit de la taxe d'apprentissage en très forte progression, pour culminer à 1 282 812 € en 2022 contre 386 794 € en 2016.

Enfin, pour construire un budget annuel sincère et partagé, l'Insa CVL mène en interne un dialogue de gestion s'appuyant sur des échanges avec les différents services et la direction des affaires financières. En 2020 (budget initial 2021) et 2021 (budget initial 2022), la direction a établi une lettre de cadrage budgétaire, mais celle-ci reste floue sur les objectifs à atteindre et ne précise pas de cadre pluriannuel permettant de construire une vision pluriannuelle des projets, de la dépense et de la recette. Ce dialogue de gestion est minimaliste, et ne met pas en avant d'indicateurs pluriannuels de projection budgétaire.

Le comité recommande de réaliser un dialogue de gestion formalisé qui, partant des objectifs de l'établissement, se décline pour chaque service du point de vue du fonctionnement, de l'investissement, des recettes extérieures, et précise le cadre tant annuel que pluriannuel.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

7 / Une politique de ressources humaines à inscrire dans la durée

a. Une dynamique RH orientée vers la qualité de vie au travail

Les effectifs de l'Insa CVL sont relativement stables, tant sur le volet des titulaires que sur celui des contractuels (162,23 emplois sous plafond d'État et 54,55 emplois hors plafond en 2022, contre 163,74 ETPT sous plafond d'État et 51,18 ETPT hors plafond en 2021)¹. L'installation des personnels sur deux campus distants, les différents changements de direction, les périodes de confinement, et la difficulté à recruter ont conduit l'établissement à s'investir sur la qualité de vie au travail.

Quatre éléments expliquent cette stabilité des effectifs :

- la difficulté des recrutements sur un bassin d'emploi peu fourni et avec une faible attractivité ;
- les rémunérations elles-mêmes peu attractives ;
- des procédures de recrutement à redynamiser avec un travail particulier sur la marque de l'employeur ;
- une masse salariale qui progresse avec des effectifs constants.

L'Insa CVL a depuis 2021 renforcé son action en faveur de la prise en compte des besoins des personnels, mais également en instaurant un dialogue avec leurs représentants. Plusieurs actions concrètes ont été déployées comme une charte du télétravail, un accueil pour les nouveaux arrivants, l'accès à la médecine du travail, une cellule de veille des risques psychosociaux (RPS).

L'établissement a également mis en place récemment une journée de séminaire-cohésion pour l'ensemble des personnels des deux sites afin de renforcer la dynamique collective et installer un esprit d'équipe. Pendant les entretiens, il a été rappelé que ce temps de cohésion sera à nouveau proposé à l'ensemble des équipes.

L'établissement dispose de bilans sociaux et en 2021, le rapport social unique a été établi, pointant une volonté d'action en faveur de l'égalité entre femme et homme, mais également le déploiement d'indicateurs bruts qui peuvent être suivis en série longue.

¹ Note de l'agent comptable d'avril 2023 précitée.

La qualité de vie au travail constitue un levier important d'attractivité et de fidélisation des personnels. **Le comité constate la dynamique mise en place en la matière et recommande de poursuivre activement en ce sens.**

b. Une politique salariale difficile à installer, mais avec la volonté affichée de fidéliser les agents

Les rapports sociaux et le RAE pointent une difficulté à recruter, notamment pour pallier les différents départs. L'Insa CVL ne dispose pas de marge de manœuvre en matière de masse salariale, car il engage plus de 99 % du budget initial (BI) sur ce volet. Le plafond d'emploi étant consommé, la seule possibilité pour l'établissement est de recourir à des agents contractuels, mais avec des rémunérations limitées. Le Rapport social unique montre un différentiel mensuel moyen de 513 € entre le personnel Biatss titulaire et le personnel contractuel. Toutefois, compte tenu des ambitions de l'établissement en matière de croissance et de développement, un besoin de nouvelles compétences est attendu.

Pour satisfaire ce besoin, l'établissement s'est engagé dans une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec). La démarche n'a été engagée, à ce jour, qu'au niveau des emplois support, et devra se déployer vers les postes d'enseignement. Une démarche complète de ce type nécessitera une cartographie des emplois et des compétences, ainsi qu'une projection des progressions possibles.

Les entretiens ont pointé l'installation en cours de la suite Cocktail consacrée aux RH, qui permettra à la fois un suivi plus fin de la masse salariale, et la mise en place d'une cartographie des emplois et des compétences pour réaliser la gestion prévisionnelle. De plus, les lignes de gestion permettant la progression de carrière des personnels n'ont pas encore été établies, ce qui rend difficile la projection en termes financiers. L'établissement est en cours de structuration, et devra prendre en compte la contrainte financière (SCSP et recettes hors SCSP).

Le comité recommande à l'Insa CVL de construire une cartographie des emplois et des compétences pour donner de la lisibilité et des perspectives d'évolution au personnel, et ainsi réaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au-delà de la qualité de vie au travail, l'établissement s'efforce de développer les compétences des personnels par de la formation au développement des compétences¹. On est ainsi passé de 150 heures par an en 2017 (25 agents), à 450 heures par an pour 60 agents en 2021. Les formations à l'adaptation aux postes restent stables. A contrario, mais en résonance avec une politique orientée vers le recrutement de contractuels, les formations à la préparation aux concours, à la Contribution à la Formation professionnelle (CFP), ont fortement diminué depuis 2019.

Le comité encourage l'Institut à poursuivre les actions de formation du personnel.

Il est à noter que le personnel composant l'Insa CVL est engagé dans sa mission, et malgré les difficultés rencontrées par l'établissement, le taux d'absentéisme se situe à 4,8 %.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

8 / Un schéma immobilier ambitieux et soutenu, mais peu documenté

Le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'Insa CVL date de 2012², soit avant sa création. Il concerne les anciennes écoles d'ingénieurs constitutives du nouvel établissement, et n'a pas été réinterrogé dans sa totalité depuis cette date. Cependant, l'Insa CVL a continué son développement sur les sites de Blois et de Bourges.

Ainsi, le développement immobilier de ses deux campus s'est appuyé dès 2015 sur un schéma directeur prévoyant l'agrandissement des bâtiments existants et les rénovations à engager. Ces modifications patrimoniales se sont référées au schéma de développement de l'établissement, notamment au regard de l'ambition affichée d'une croissance importante des effectifs étudiants, et ont été soutenues par les collectivités. Les agrandissements, au cours de la période 2015-2020, ont été soutenus par le CPER 2015-2020.

¹ Bilan social de l'Institut.

² Chiffre de référence 2010.

Le site de Blois a ainsi bénéficié d'une réhabilitation et d'une extension avec la mise en place d'un *Learning center*, et le site de Bourges a disposé de l'aménagement de plateaux techniques, de la restructuration partielle de bâtiments existants, et d'une extension neuve pour accueillir des locaux techniques (archives, vestiaires). L'établissement s'est agrandi avec une surface par étudiant confortable, calculée à 22 m² dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2012¹, et estimée à 16 m² par étudiant en 2023, mais toujours très au-dessus des normes européennes qui indique une référence de 10 m² par étudiant². Il est à noter que le taux d'occupation des locaux était de 46 % en 2017, et une prospective établit ce taux à 51 % en 2022³.

Cette croissance du patrimoine s'accompagne d'un socle commun de compétences à maîtriser, qui a été réalisé pour l'outil d'aide à la décision, dans le cadre d'une révision très partielle du SPSI, mais les données relatives au pilotage sont encore balbutiantes et très incomplètes.

Pour la période 2021-2027, l'Institut prévoit, sur ses sites de Blois et de Bourges, l'adaptation et l'extension de ses locaux de manière à accompagner la croissance des effectifs. Dans ce contexte, le CPER 2021-2027 indique :

- L'extension et la restructuration des locaux de l'Insa CVL Blois, la construction d'un nouveau bâtiment pour la pédagogie et la vie étudiante, pour un montant total de 9,67 M€, financé à hauteur de 3 M€ par l'État, 3 M€ par la région CVL et 3,67 M€ apporté par le Conseil départemental du Loir-et-Cher et l'agglomération de Blois.
- L'extension et la restructuration des locaux de l'Insa CVL Bourges, pour un montant de 8,793 M€, financé à hauteur de 6 M€, à parité entre l'État et la Région, et 2,793 M€ par le Conseil départemental du Cher et l'agglomération de Bourges.

Les entretiens ont pointé la nécessité de compléter les bases de données du MESR devant permettre de caractériser chaque bâtiment, et de réaliser le suivi de maintenance et de consommation des fluides.

Compte tenu de l'évolution rapide du patrimoine de l'Insa CVL, le comité lui recommande de formaliser un nouveau SPSI qui devra intégrer le patrimoine immobilier actuel et à venir, ainsi que ses modalités de gestion.

¹ Ne concerne que l'ENSI de Bourges.

² SPSI 2012 – Lettre ministère.

³ Taux d'occupation des locaux : indicateur IC9 du contrat de site.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Un soutien fort des collectivités territoriales ;
- Une bonne intégration dans l'environnement académique, en particulier une participation effective à la construction territoriale ;
- Une nouvelle équipe de direction volontaire ;
- Un budget sain et un patrimoine immobilier de qualité ;
- La marque et la dynamique du groupe Insa dont profite l'établissement.

2) Faiblesses

- Un positionnement incertain et une stratégie peu explicite ;
- Un organigramme cible défini, mais non opérant avec une prédominance de la culture orale ;
- La place de l'ENP au sein de l'établissement non stabilisée ;
- Une maîtrise insuffisante des fonctions relatives au pilotage, et au patrimoine immobilier ;
- Une absence de politique globale de la qualité et de système qualité ;
- Une ambiance de travail non apaisée avec des tensions toujours présentes.

3) Recommandations

- Débattre avec l'ensemble des parties prenantes du positionnement et de l'ambition de l'établissement ;
- Rendre opérationnel l'organigramme cible dans les plus brefs délais ;
- Décliner de manière réaliste la stratégie et construire les outils de suivi ;
- Accompagner l'organisation de feuilles de route intégrant des objectifs et des indicateurs pour l'ensemble des services et des fonctions ;
- Se faire accompagner pour hiérarchiser et rendre opérationnelles les actions visées, tant stratégiques qu'opérationnelles ;
- Chercher à diversifier les ressources propres de l'établissement.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une recherche inscrite dans le territoire, à mieux structurer et à mieux piloter

a. Une recherche à positionner par rapport aux enjeux sociétaux et aux défis technologiques identifiés par l'établissement

La recherche à l'Insa CVL s'appuie sur six unités de recherche (UR) dont l'établissement est tutelle avec les universités d'Orléans et/ou de Tours. Deux UR sont des unités mixtes de recherche (UMR) du CNRS : l'UMR 7324 CITERES et l'UMR 7347 GREMAN. Les quatre autres UR sont : le LaMé, le LIFAT, le LIFO et le PRISME. Les unités de recherche sont réparties géographiquement sur de nombreux sites¹.

L'Insa CVL affiche une recherche interdisciplinaire et transdisciplinaire en lien avec quatre enjeux sociétaux et défis technologiques : Ingénierie pour la santé, Sécurité et maîtrise des risques, Données numériques au service de la société et Optimisation des ressources et des énergies. Néanmoins, avec une représentation de 20 % des 321 personnels en Sciences et Technologie (ST) des laboratoires, l'établissement est essentiellement positionné en recherche en ingénierie. La partie SHS est en lien avec l'activité des personnels du département ENP effectuant leur recherche dans l'UMR CITERES. L'Insa CVL compte au 1^{er} juin 2022, 67 enseignants-chercheurs et trois personnels d'appui à la recherche (PAR)². Il est à noter une augmentation de 10 % du nombre d'enseignants-chercheurs titulaires depuis la création de l'Insa CVL en 2014.

L'établissement bénéficie du rayonnement de ses laboratoires en cotutelle : une personne n'appartenant pas à l'Institut possède un niveau mondial et quatre secteurs de recherche, bénéficiant de l'apport des personnels de l'Insa CVL, se distinguent au plan international³.

Le comité estime que l'interdisciplinarité est peu présente au sein de l'établissement puisque seuls six EC sont du domaine des SHS au regard des 61 EC du domaine ST et qu'aucune synergie avec l'ensemble des disciplines présentes au sein de l'Insa CVL n'existe. **Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur sa spécificité – la présence en son sein d'une ENP – en renforçant notamment les projets collaboratifs entre les ingénieurs et les paysagistes.**

L'Insa CVL est également co-accrédité avec les universités d'Orléans et de Tours, pour deux écoles doctorales : Énergie, Matériaux, Sciences de la Terre et de l'Univers (EMSTU) et Mathématiques, Informatique, Physique théorique et Ingénierie des Systèmes (MIPTIS). En revanche, l'Institut n'est pas accrédité à délivrer le doctorat pour l'ED Sciences de la Société : Territoires, Économie et Droit (SSTED) dont dépend CITERES. En effet, un seul personnel de l'Insa CVL, membre de CITERES, est habilité à diriger des recherches (HDR).

D'après l'OST⁴, la part des publications (2016-2020) de l'Insa CVL au niveau français est de 0,8 % pour les Sciences pour l'Ingénieur et de 0,7 % pour l'Informatique. L'OST indique en outre que cette part est très faible s'agissant des neuf autres grandes disciplines présentes à l'Insa CVL. Ces résultats se traduisent par des indices de spécialisation et d'impact égaux à 2,80 et 0,68 pour les Sciences pour l'Ingénieur, et de 3,06 et 0,69 pour l'Informatique.

Par ailleurs, la valeur de l'indice de spécialisation par sous-domaine ERC (2016-2020) est égale à 3,6 pour l'informatique et les systèmes d'information (PE6), à 3,2 pour l'Ingénierie des systèmes et de la communication (PE7), et à 2,7 pour l'Ingénierie des Produits et des procédés (PE8)⁵. **La production scientifique dans des revues est correcte et le comité recommande à l'établissement de poursuivre sa politique de publication vers des journaux internationaux à fort impact.**

¹ Synthèse recherche Insa CVL du DER.

² Synthèse recherche Insa CVL du DER.

³ Synthèse recherche Insa CVL du DER.

⁴ Rapport OST 2023.

⁵ Synthèse recherche Insa CVL du DER.

b. Des partenariats institutionnels et une inscription dans le territoire à préciser

Lors de la période évaluée, le Laboratoire de Mécanique et Rhéologie, et une partie du PRISME (pour les axes Mécanique des Matériaux Hétérogènes, Génie Civil et Dynamique des Matériaux et des Structures) ont fusionné au 1^{er} janvier 2018 créant ainsi le Laboratoire de Mécanique Gabriel Lamé. Les deux universités d'Orléans et de Tours, ainsi que l'Insa CVL, en sont devenues les tutelles. La direction du LaMé à sa création a été assurée par un professeur de l'institut jusqu'en août 2021¹.

Pour accroître la lisibilité de la recherche en informatique, une fédération de recherche, dans ce domaine, a été créée entre le LIFO, UR en cotutelle avec l'université d'Orléans et le LIFAT, UR en cotutelle avec l'université de Tours. On notera que, contrairement à toutes les autres unités, l'équipe SDS (*System and Data Security*) du LIFO dans son ensemble est constituée de personnels de l'Insa CVL.

En l'absence d'une coordination territoriale, l'Insa CVL est membre, depuis 2017, du Comité d'orientation stratégique enseignement supérieur recherche et Innovation (COS-ESRI). Ce COS-ESRI a été créé suite à l'abandon de la ComUE Léonard de Vinci, et a pour rôle d'identifier les priorités, les possibilités et les modalités de collaborations de ses membres. Outre l'Insa CVL, les membres du COS-ESRI sont les acteurs de la recherche publique en région Centre-Val de Loire, à savoir l'Insa CVL, les universités d'Orléans et de Tours, ainsi que les organismes de recherche présents dans cette région. Les représentants de l'État (Recteur et Drari), le conseil régional et les métropoles d'Orléans et de Tours, sont également membres du COS-ESRI.

Le comité salue l'existence du COS-ESRI qui permet d'offrir une structure de réflexion au sein de l'ESR en Région Centre-Val de Loire, en l'attente d'une future convention de coordination territoriale.

L'établissement articule sa politique de recherche par l'obtention de financements de la Région et des autres collectivités territoriales. Les enseignants-chercheurs de l'Insa CVL bénéficient de contrats doctoraux financés ou co-financés par la Région (2,5 par an en moyenne depuis 2014) et participent aux projets de recherche soutenus par la Région, tels que le Contrat de Plan État Région (CPER recherche 756 k€ en 2020), l'ambition recherche-développement (ARD, 8 projets retenus entre 2015 et 2021) et l'appel à projets de recherche, soit d'Intérêt régional (APR-IR, 18 projets retenus entre 2015 et 2021), soit d'Initiative académique (APR-IA, 7 projets retenus entre 2015 et 2021).

Par ailleurs, le montant des contrats, signés entre 2015 et 2021 avec des entreprises privées, est en moyenne de l'ordre de 500 k€/an. Ce niveau de financement traduit des relations effectives entre l'Insa CVL et les acteurs économiques, mais qui restent à consolider.

D'autres activités au sein de l'ENP, financées par les collectivités territoriales, donnent lieu à une production scientifique visible à l'échelle internationale avec l'édition par l'ENP depuis 2003 des *Cahiers de l'école de Blois*².

L'Insa CVL gère, en direct au sein de l'établissement, une partie des contrats de la recherche (88 contrats en 2021, dont 43 financés par des acteurs privés).

Le comité estime que l'établissement développe des activités de recherche en bonne adéquation avec son territoire et considère que les partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques sont de bonne qualité.

L'établissement se caractérise par un éparpillement important de ses ressources humaines au sein de nombreuses unités de recherche. Les documents fournis au comité et les entretiens ont, par ailleurs, montré que la question de la signature scientifique de l'établissement n'était pas vraiment prise en considération par l'Institut qui, par exemple, ne l'a jamais abordée au sein du conseil scientifique. Enfin, les rôles respectifs du vice-président du conseil scientifique et du directeur de la recherche sont apparus comme manquant de clarté, sachant, par exemple, que le directeur de la recherche n'est statutairement ni membre, ni invité au conseil scientifique.

Le comité recommande de développer une véritable politique de structuration de la recherche dans les meilleurs délais, en étroite collaboration avec les autres tutelles des unités de recherche.

¹ Issu des entretiens et du RAE.

² <https://www.cahiers-ecole-de-blois.fr/>

c. Une internationalisation de l'activité de recherche à renforcer

Concernant l'accueil de doctorants étrangers, l'Insa CVL est partie prenante de deux programmes internationaux du groupe Insa : *Chinese Scholarship Council* (CSC), pour lequel l'Insa CVL a accueilli 15 doctorants de 2017 à 2021 et MORA avec le ministère indonésien en charge de l'enseignement supérieur. Pour ce dernier, 4 doctorants ont bénéficié d'une allocation doctorale durant les 5 dernières années. L'Insa CVL bénéficie également de deux programmes de cotutelles avec l'Ensa Khouribga au Maroc et l'Université libanaise.

Depuis 2020, l'Insa CVL porte deux projets européens avec les laboratoires LIFO (64,6 k€) et PRISME (246 k€), mais les financements obtenus de cette façon sont relativement faibles.

L'Insa CVL n'utilise pas suffisamment les accords existants au sein du groupe Insa pour développer plus de coopérations scientifiques avec ses partenaires internationaux, notamment dans le cadre de l'alliance européenne *European Consortium of Innovative Universities* (ECIU). Ainsi, les entretiens ont-ils mis en évidence une séparation entre partenariats pédagogiques et partenariats de recherche, alors que les accords pédagogiques pourraient s'élargir à des partenariats de recherche, sous l'impulsion d'une vraie stratégie portée par le conseil scientifique de l'Insa CVL.

Le comité recommande de poursuivre les efforts en termes d'internationalisation des activités de recherche notamment dans le cadre de l'alliance européenne ECIU.

d. Des pratiques responsables encore peu développées

Au-delà de la signature de la charte française de déontologie des métiers de la recherche par les écoles d'ingénieurs le 22 janvier 2019, l'Insa CVL a nommé un référent éthique, intégrité et déontologie en 2019. Mais il apparaît que la signature de la charte et la nomination d'un référent n'ont pas été suivies d'effet : à ce jour, seule la promotion au sein des ED de l'utilisation de logiciels antiplagiat est effective.

L'établissement mène une politique en matière de science ouverte. Au niveau du Groupe Insa, un guide de la science ouverte a été publié en 2021 et l'Insa CVL accompagne ses enseignants-chercheurs dans le dépôt des publications sur la plateforme HAL et dans son utilisation. À l'heure actuelle, la collection de l'Insa CVL rassemble 1 700 dépôts. De même, des formations au dépôt HAL sont proposées aux doctorants.

Le comité constate le peu d'actions menées dans le domaine de l'intégrité scientifique et de la déontologie. Il recommande à l'établissement de développer sa politique en la matière et de renforcer celle qui concerne la promotion de la science ouverte.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Des moyens à conforter en termes de ressources et de soutien à la recherche

a. Une politique de ressources à conforter

Afin de promouvoir des projets collectifs, de contribuer aux carrières des jeunes enseignants-chercheurs et de favoriser les collaborations entre les laboratoires de l'Insa CVL, un Bonus Qualité Recherche (BQR) a été mis en œuvre en février 2021. Trois projets ont été lauréats et ont été dotés de 15 k€ chacun.

Avec 56 doctorants en 2021, dont cinq en cotutelles, le taux d'encadrement des doctorants est égal à 2 par HDR, chiffre qui monte à 2,4, si on intègre les dix doctorants inscrits dans un autre établissement et encadrés par des enseignants-chercheurs de l'Insa CVL, ce qui est un ratio d'un bon niveau. Les doctorants inscrits sont répartis pour un tiers sur le campus de Blois et pour deux tiers sur le campus de Bourges.

Le nombre de doctorants CIFRE, inscrits dans l'établissement, est de six pendant la période évaluée, soit un peu plus de 10 %. Eu égard au profil disciplinaire de l'Insa CVL, ce pourcentage reste faible et pourrait être notablement augmenté. Le budget alloué aux contrats doctoraux en 2022 est de 322 k€, à comparer à la masse salariale des personnels permanents dans la recherche, hors les fonctions de support et de soutien, qui est de 3 671 k€. Considérant la taille de l'Insa CVL, l'effort est substantiel en termes de budget alloué aux contrats doctoraux. Par ailleurs, le budget de la recherche est de 6 336 k€, soit 28 % du budget total de l'établissement (22 332 k€). Il est à noter que dans les documents fournis, il est précisé que le nombre de Biatss

pour la recherche, et donc la masse salariale en support et en soutien à la recherche, sont des indicateurs non suivis.

Jusqu'en août 2020, la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) avait pour objectif d'accompagner les enseignants-chercheurs et les laboratoires, dans l'ensemble de leurs missions de recherche, de valorisation et de diffusion scientifique. À compter de septembre 2020, ce dispositif a été complété par deux nouveaux pôles à savoir le Pôle « Ingénierie scientifique » et le Pôle « Transfert et Valorisation ». Le Pôle « Ingénierie scientifique » a principalement pour mission d'accompagner les enseignants-chercheurs pour les achats, la maintenance et le recyclage des équipements scientifiques. L'offre de service du Pôle « Transfert et Valorisation » relève plus du soutien aux enseignants-chercheurs pour l'ingénierie de projets, en réponse aux appels à projets (AAP).

Une enveloppe financière récurrente est attribuée aux unités de recherche en fonction du nombre d'enseignants-chercheurs de l'Insa CVL dans leurs effectifs respectifs. À l'heure actuelle, la dotation est de l'ordre de 1 900 € par enseignant-chercheur, soit une somme totale de 128 k€ pour l'année 2022. La dotation n'est pas allouée directement pour les activités des EC de l'Insa CVL, mais est affectée au laboratoire.

Une augmentation sensible des ressources propres de l'établissement est à noter durant la période évaluée (contrats doctoraux Région, ARD, APR-IR, APR, IA, APR-Inserm, ANR, FEDER-CPER). En effet, le montant total de ces ressources est passé de 550 k€ en 2016 à 1 481 k€ en 2021. Ce résultat démontre, notamment, l'effet accélérateur de l'arrivée des deux nouveaux pôles « Ingénierie scientifique » et « Transfert et Valorisation ».

Le comité a pris note positivement des efforts déployés par l'établissement pour augmenter significativement ses ressources propres issues de la recherche, notamment avec la mise en place de deux nouveaux pôles. Il encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie.

b. Une politique de soutien volontariste mais non analysée

À partir de 2017, la DRV de l'Insa CVL a apporté un soutien au développement des relations avec le monde socio-économique, notamment au travers de la détection d'entreprises et de l'appui aux enseignants-chercheurs dans le montage de projets. Pour ce faire, un personnel a été recruté. L'analyse de l'activité, à partir des données du RAE durant la période évaluée, ne permet de démontrer ni un accroissement des partenariats industriels dans les projets déposés, ni une augmentation du taux de succès ou encore des financements.

En juin 2020, un prestataire de service a été sélectionné avec la mission de soutenir les activités de recherche des laboratoires (veille sur les AAP, montage de dossiers, animation des chercheurs, etc.). Après 18 mois de prestations, sur vingt projets déposés, douze sont déjà lauréats des AAP et ont permis à l'Insa CVL de bénéficier de 2,2 M€ de subvention.

L'Insa CVL a intégré, en 2018, la Cellule Mutualisée Europe Recherche (CMER) Centre-Val de Loire, et pour accompagner cette intégration, il a recruté en septembre 2020 une chargée de développement des programmes internationaux de recherche. S'agissant de ce dernier point, il est encore trop tôt pour en évaluer l'impact.

Durant la période évaluée, une dizaine de colloques internationaux ont également été organisés au sein de l'Insa CVL sur les campus de Blois et de Bourges. L'institut met ainsi à disposition des acteurs de la recherche, ses locaux et ses personnels, au bénéfice de la réussite de ces événements, afin d'accroître la visibilité nationale et internationale de l'établissement.

L'Insa CVL, par sa volonté de soutenir la recherche, mobilise des moyens humains et financiers, mais n'analyse pas leur impact sur l'activité menée et l'efficacité des dispositifs mis en œuvre.

Le comité souligne la volonté de l'établissement d'allouer des moyens au soutien à la recherche. Il recommande de poursuivre cet effort de façon continue, et de mesurer l'efficacité des dispositifs.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3 / Des initiatives multiples à structurer

L'Insa CVL a procédé en 2021 à un recensement et à une mise en valeur des activités de ses six laboratoires en lien avec quatre enjeux sociétaux. Le groupe Insa a, quant à lui, identifié cinq grands enjeux sociétaux pour mettre en œuvre et déployer une stratégie scientifique nationale¹. Ces cinq grands enjeux sont : Énergie pour un développement durable ; Environnement, milieux naturels, industriels et urbains ; Systèmes et données numériques au service de la société ; Transport : structures, infrastructures et mobilités ; Santé globale et bio-ingénierie. À l'occasion de la visite, le comité a constaté qu'aucun plan d'action n'a été défini au sein de l'Insa CVL qui permette à l'établissement d'articuler ses enjeux sociétaux avec ceux qui, au sein du réseau des Insa, définissent une ambition partagée. **Le comité recommande de clarifier la position de l'Insa CVL dans la stratégie scientifique nationale du groupe.**

L'établissement développe peu d'actions spécifiques permettant de rapprocher sa recherche des entreprises : par exemple, l'organisation de journées rassemblant autour de thèmes de recherche des chercheurs et des entrepreneurs ne constitue pas un objectif pour l'Institut, pas plus que l'augmentation du chiffre d'affaires de ses contrats avec les entreprises. On pourra cependant noter sur ce plan que les quelques initiatives prises par l'établissement le sont pour des sujets variés, en accord avec les directions des laboratoires, et en cohérence avec les politiques de ces derniers, l'Insa ayant un poids modéré au sein de chaque UR. **Le comité recommande de mieux identifier les rôles et les relations entre la direction des partenariats, le pôle « transfert et valorisation » et la direction de la recherche et de la valorisation, pour permettre à l'établissement d'améliorer la mise en cohérence de ses activités de recherche et de valorisation.**

Lors des entretiens, en revanche, le comité a constaté que l'Insa CVL était reconnu comme un partenaire académique actif des trois pôles de compétitivité (Comestic Valley, Polymeris, S2E2) et du pôle Dream Eau et Milieux implantés en région. Dans de nombreux projets, par exemple une quinzaine pour Dream, l'Insa CVL est partenaire. Pour le pôle S2E2, l'Insa est membre du Conseil d'administration, et du conseil scientifique chargé de la labellisation des projets d'innovation. Pour Cosmetic Valley, l'Insa CVL apporte son expertise dans les projets en lien avec l'acoustique et les matériaux, en particulier les effets sur la peau. **Le comité recommande à l'Insa CVL de poursuivre ses collaborations avec les pôles de compétitivité, afin de développer des programmes de recherche en lien avec leurs thématiques et en relation avec les enjeux sociétaux identifiés par l'établissement.**

L'ENP organise chaque année « les discussions de la chocolaterie 2 », un cycle de conférences ouvert à toutes et à tous et soutenues pour partie par la Mission Val de Loire. Il réunit des chercheurs en sciences du paysage, des paysagistes praticiens et des représentants de la société. Cette action annuelle débouche sur l'édition des *Cahiers de l'école de Blois* qui produit une synthèse des grands axes de recherche explorés par les enseignants en association avec les étudiants. Les *Cahiers de l'école de Blois* « compilent des articles techniques, scientifiques, philosophiques et artistiques qui rendent compte d'une posture de l'être au monde défendue par l'ENP ». Les *Cahiers de l'école de Blois* offrent quelques aperçus sur les apprentissages à l'ENP. Ils sont publiés depuis le numéro 6, avec les éditions de *La Villette* et sont disponibles en librairie, en France et à l'international. Dans le même esprit, certains partenaires socio-économiques³ ont souligné des missions régulières confiées à l'ENP (études prospectives, analyses paysagères, médiations et expositions) en lien avec la promotion, la mise en valeur ou la gestion des territoires et des milieux naturels. Le comité constate que ces activités menées par l'ENP contribuent à l'activité de recherche de l'Insa CVL et à la production scientifique⁴ bien que l'ENP soit formellement, dans l'établissement, un département de formation.

Le comité a constaté que la feuille de route de la direction des partenariats, comme pour d'autres services ou directions, n'était pas écrite au moment de la visite sur site. Outre une réflexion globale sur la position de l'ENP au sein de l'Insa CVL, **le comité recommande à l'établissement de prendre en compte les acteurs publics ou parapublics liés à l'ENP dans la rédaction du volet recherche et valorisation de cette feuille de route.** Celle-ci devrait contenir idéalement les objectifs de l'Insa CVL dans le domaine des médiations culturelles et scientifiques.

¹ Plaquette Conscience collective Recherche du groupe Insa « Enjeux sociétaux recherche ».

² Ancien bâtiment de la chocolaterie Poulain qui héberge aujourd'hui l'ENP.

³ Mission Val de Loire, Syndicat mixte Pays des Châteaux, Agglopolys, CMN.

⁴ Info – Les Cahiers de l'École de Blois (cahiers-ecole-de-blois.fr).

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4 / Des ressources et un soutien aux activités de transfert qui reste embryonnaire

L'Insa Centre Val de Loire dispose depuis 2019 d'une équipe de trois personnes (2,5 ETP) en charge du Transfert et de la Valorisation de la Recherche. Durant la période évaluée, trois chercheurs de l'Insa CVL ont participé au dépôt de cinq brevets, quatre chercheurs à une Déclaration d'Invention et un chercheur a co-créé une start-up technologique sur les bases d'un brevet dont l'Institut est copropriétaire. Le suivi des brevets et des déclarations d'invention existe, mais les résultats sont très modestes.

L'équipe Transfert et Valorisation de l'Insa CVL a régulièrement l'occasion de s'investir en partenariat avec la Région dans des actions au service de la société et des activités de médiation scientifique. Elle participe notamment depuis 2021 à la réalisation d'un module, développé sous Genially, afin de présenter les métiers de la recherche à des collégiens en classe de troisième. Une page LinkedIn a été mise en place en 2022, mais est inactive depuis un an. À l'instar d'autres activités de l'Institut, la définition des actions principales de cette équipe et leur suivi ne sont pas en place.

La fermeture de la SATT Grand Centre a conduit les pouvoirs publics à créer en Val de Loire, le 16 avril 2019, le dispositif « C-Valo » avec le soutien du PIA, de France 2030 et de la région CVL. C-Valo est un office de transfert de technologie organisé sous forme de consortium interacadémique et pluridisciplinaire en région. L'Insa CVL, les universités d'Orléans et de Tours, le CNRS, l'Inserm, l'Inrae, le BRGM, le CHU de Tours et le Conseil Régional Centre-Val de Loire en sont membres. Plusieurs réunions d'information sont menées, avec le concours du Directeur des transferts de C-Valo, afin d'informer les chercheurs sur les services apportés par ce nouveau dispositif. Les éléments fournis au comité par l'Institut ne permettent pas de mesurer les effets de sa création.

L'organisation en place à l'Insa CVL, constituée de la Direction des Partenariats, du service Communication et Attractivité, et du service Orientation, Insertion et Observatoire, vise à soutenir et à développer les activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. **Le comité estime cependant que les rôles et les objectifs des différents services, ainsi que leurs interactions restent largement à préciser.**

Il a pu mesurer les liens avec les organismes de recherche, qui sont de nature différente. Les échanges avec le CNRS sont bons, mais visiblement peu fréquents, avec des relations qui passent essentiellement par l'UMR GREMAN. Cette UMR est, par ailleurs, membre du Groupement d'intérêt scientifique (GIS) Centre d'études et de Recherches technologiques en microélectronique (CERTeM), ce qui représente pour l'Insa CVL un potentiel à mieux exploiter. La collaboration avec l'Ineris est plus forte ; cet organisme siège au conseil d'administration de l'Insa CVL et a une antenne à Bourges. Le partenariat porte sur la maîtrise des risques industriels, avec des relations étroites et quotidiennes. L'Institut a par exemple été à l'initiative de deux accords-cadres avec PSA et l'Ineris¹, qu'il coordonne.

Les industriels rencontrés, dont EDF et Enedis, estiment que l'Insa CVL est à l'écoute de leurs besoins, et que les liens noués sont solides et durables. L'initiative de créer un « Label Partenaire » pour quatorze entreprises et, qui à terme, pourra monter à 25, vise à élargir le spectre des partenariats, en renforçant les liens et en construisant une relation plus durable².

Néanmoins, il n'existe pas de contrats de recherche et de développement avec les entreprises rencontrées par le comité. C'est une possibilité qui pourrait être saisie par l'Insa CVL, pour mieux valoriser auprès des industriels son expertise et ses compétences.

Les partenaires de l'Insa CVL en lien avec l'ENP sont d'un type différent de ceux évoqués précédemment et avec des modalités également différentes. Le comité a remarqué les liens étroits de l'ENP avec différents partenaires comme Agglopolys à Blois ou la ville de Tours, et les actions organisées de concert, tant en formation qu'en recherche (exemple de l'écologie urbaine pour Agglopolys).

Concernant la relation avec l'Insa CVL, les partenaires considèrent qu'elle est simple et fluide, grâce à des rencontres régulières : une relation de confiance s'est établie entre l'Institut et ses partenaires, qui favorise les échanges. Mais l'impact sur les collaborations en matière de recherche reste faible à ce jour.

¹ Note d'orientation stratégique Cap 2020.

² L'impact de l'Insa CVL sur CITERES est beaucoup plus ténu pour des raisons d'effectifs.

Deux plateformes technologiques, Vesta et Science des matériaux, ont été respectivement lancées en 2014 et 2016. De façon générale, les équipements scientifiques et techniques sont conçus, mis en place, maintenus, depuis 2020 par un pôle d'ingénierie scientifique, installé à cet effet. Sur ces sujets, aucun bilan n'a été fourni au comité. Ce dernier a eu connaissance d'un **séminaire pour les doctorants**, qui s'est déroulé à Blois (ED MIPTIS) et à Bourges (ED EMSTU), en association avec divers partenaires, mais qui n'a pas été renouvelé depuis la crise sanitaire.

Le renouvellement de cette initiative pourrait permettre de resserrer les liens entre les laboratoires, les entreprises et les étudiants. Dans le même esprit, aucune chaire n'existe à ce jour à l'Insa CVL, alors que ce type de structure offrirait aussi un cadre permettant de développer des relations avec des partenaires socio-économiques en recherche et valorisation.

En conclusion, le comité recommande à l'Insa CVL de densifier et d'intensifier ses relations avec ses partenaires socio-économiques au niveau central, plutôt qu'au niveau de ses composantes et entités de recherche, pour développer ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Des équipements scientifiques de qualité au sein de l'établissement ;
- La participation, en tant que membre, du laboratoire GREMAN au GIS CERTeM ;
- Une position bien identifiée dans l'ESR régional ;
- Un impact notable des travaux de l'ENP sur les questions écologiques, de mise en valeur du territoire et de démarches territoriales.

2) Faiblesses

- Une absence de réflexion sur la stratégie de recherche ;
- Une structuration et un fonctionnement de la gouvernance de la recherche peu adaptés (rôle du Conseil Scientifique, du Vice-Président en charge du CS et du directeur de la recherche) ;
- La dilution des ressources humaines de recherche au sein de chacun des six laboratoires dont l'Insa CVL est tutelle ;
- Une faiblesse d'activité en matière d'inscription de la science dans la société ;
- Une activité de valorisation peu développée.

3) Recommandations

- Revoir les statuts et l'organisation en matière de gouvernance et d'animation de la recherche ;
- Organiser des prospectives de la recherche ;
- Développer les partenariats de recherche et d'innovation auprès des collectivités territoriales et du monde socio-économique en s'appuyant sur les expertises des enseignants-chercheurs de l'Insa CVL.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formations variée et reconnue par les acteurs socio-économiques, dont l'identité et les spécificités doivent être plus affirmées

La formation à l'Insa CVL comprend principalement cinq diplômes, dont quatre diplômes d'ingénieurs et un diplôme d'État de paysagiste. L'Insa CVL est également co-accrédité pour quatre masters, construits sur la base des spécialités des écoles regroupées pour créer cet établissement. Les spécialités des formations d'ingénieurs sont : Génie industriel, Gestion des risques, Sécurité informatique et Énergie, risque et environnement. Le département ENP forme quant à lui des paysagistes concepteurs.

L'organisation des formations avec un cycle préparatoire de deux ans et un cycle diplômant de trois ans est unique. Toutefois, il y a un cycle préparatoire commun à toutes les spécialités des quatre diplômes d'ingénieurs, également délivrés sur le site de Hué au Vietnam, et un cycle préparatoire spécifique à la formation Paysage. La formation des paysagistes est encadrée par des modalités de recrutement et un référentiel de formation qui sont communs aux quatre écoles délivrant le Diplôme d'État de Paysagiste (DEP)¹.

Les maquettes de l'actuelle offre de formations d'ingénieurs et de paysagistes ont été déployées progressivement sur les cinq années depuis la création de l'Insa CVL en 2014 et l'intégration de l'ENP en 2015. Le développement des synergies entre les différentes formations de manière à affirmer une identité propre et originale, n'a pas été mis en œuvre. Les formations d'ingénieurs bénéficient de la dynamique du groupe Insa (alliance européenne, accords à l'échelle du groupe, Projet ClimatSup, et notoriété dans le recrutement des étudiants, etc.), tandis que les collaborations avec la formation des paysagistes restent très ponctuelles. Cette coexistence de formations d'ingénieurs et de paysagistes, revendiquée comme étant un atout par la direction, est cohérente avec l'identité portée par le groupe Insa. Toutefois, les modes de pensée et la culture diffèrent sensiblement entre les enseignants des formations d'ingénieurs et ceux de la formation de paysagistes, ce qui peut expliquer les difficultés rencontrées par l'établissement pour aller plus loin. **Le comité considère comme un atout la diversité des formations à l'Insa CVL et recommande de mettre tout en œuvre pour construire une identité mettant en valeur les spécificités de l'établissement.**

Trois masters sont co-accrédités, le master « Risques et Environnement », parcours Chimie, Pollutions, Risques, Environnement et le master « Informatique », parcours Informatique mobile intelligente et sécurisée avec l'université d'Orléans, auxquels s'ajoute le master « Mécanique », avec l'université d'Orléans et celle de Tours. Suite au désengagement de l'université de Tours, l'Insa CVL transforme, à partir de septembre 2023, le parcours 3 EA (*Electronics, Electrical Energy, Automatic*) du master de physique fondamentale et application, co-accrédité actuellement avec cette université, en un master « Physique appliquée et ingénierie physique », porté uniquement par l'Institut.

Une offre de doubles diplômes existe avec l'ISAE-Ensm² (mécanique), l'INSTN³ (génie atomique) et avec l'école d'architecture de la ville et des territoires (Paris-Est) pour un diplôme de paysagiste et d'architecte⁴.

Le déploiement de ClimatSup, projet lancé au sein du groupe Insa, censé être en place pour la rentrée 2022-2023 au sein de l'Insa CVL, est annoncé au mieux pour la rentrée 2023-2024 en 1^{re} année de cycle préparatoire et pour l'année suivante au niveau bac+3, avec une évolution des maquettes pédagogiques qui n'est pas encore stabilisée dans tous les départements⁵. Visant à former aux enjeux climat-énergie, à la transition énergétique décarbonée, et aux enjeux socio-écologiques de la raréfaction des ressources et de l'effondrement de la biodiversité, cette formation pourrait être une occasion pour fédérer les différentes

¹ L'école nationale supérieure de paysage (ENSP) à Versailles, les écoles nationales supérieures d'architecture et de paysage de Bordeaux (Ensap Bordeaux) et de Lille (Ensap Lille), et le département « École de la Nature et du Paysage » (ENP) de l'Insa CVL à Blois. Ces écoles relèvent de tutelles variées : ministère de l'Agriculture (ENSP), du ministère de la Culture (Ensap), ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ENP-Insa CVL).

² École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique.

³ Institut national des sciences et techniques nucléaires.

⁴ Cinq à sept étudiants inscrits annuellement.

⁵ Entretiens lors de la visite.

formations et valoriser les synergies entre les sciences techniques et les sciences humaines et sociales, comme entre les sciences de l'ingénieur et les sciences de la nature et du paysage.

La commission DD&RS, mise en place en 2020, mais peu opérationnelle jusqu'à son renouvellement fin 2022, appuie à ce jour essentiellement le plan de sobriété de l'établissement. Elle ne contribue pas encore à structurer l'ensemble des démarches autour du développement durable, et en particulier à déployer pleinement le projet ClimatSup.

Le comité constate que l'établissement a pris du retard dans la mise en place des maquettes pédagogiques intégrant les enjeux du développement durable par rapport aux autres Insa. Le comité recommande à l'Insa CVL de structurer ses actions afin d'intégrer ces enjeux à son offre de formation dans les délais annoncés.

Chaque année, plus de 300 étudiants partent en mobilité d'étude ou de stage, et ils sont accueillis au sein des 90 écoles et universités partenaires. Ce dispositif est soutenu financièrement¹ par la Région CVL. L'internationalisation de la formation passe également par la présence d'une section internationale bilingue, accessible en première année du premier cycle, un master international en anglais en physique déjà évoqué plus haut, et l'ouverture en 2024 d'un parcours en anglais sur l'énergie nucléaire dans l'option du diplôme MRI (semestre 9).

L'internationalisation du cursus bénéficie de la bonne visibilité du groupe Insa, mais souffre d'un manque de diversité des échanges entrants, et d'un déficit en ressources humaines. L'obtention du label « Bienvenue en France » et la mise en place d'un dispositif de soutien aux doctorants et chercheurs étrangers depuis 2021 constituent des avancées importantes.

Le lien entre recherche et formation est établi de manière variée. La pédagogie est irriguée par les méthodes et les résultats de la recherche, sachant que les enseignants-chercheurs représentent près des trois quarts des enseignants titulaires. On relève les illustrations suivantes : les maquettes pédagogiques de l'Insa Centre Val de Loire intègrent au moins un module consacré à la recherche pour chacune des spécialités en troisième ou quatrième année ; des projets portant sur des actions de recherche actuellement en cours dans les laboratoires de l'Institut sont présents dans les cursus des étudiants ; il existe un parcours de recherche dans la formation des étudiants, etc. Il y a cependant peu de poursuites en thèse de doctorat des diplômés de l'Institut.

L'établissement a mis en place un *learning center* sur chaque site (Bourges et Blois), qui ont été rénovés et agrandis, équipés et organisés de manière à favoriser des usages variés (ateliers pédagogiques avec des enseignants, animations pour les étudiants durant la pause méridienne, organisation de séances de travail en mode projet et/ou en ateliers de créativité, etc.). Une animation de ces espaces (recherche documentaire, ingénierie pédagogique, etc.) est mise en place. **Le comité félicite l'Institut pour la mise en place et l'animation des *learning centers*, qui facilitent le développement de l'innovation pédagogique.**

Des représentants des entreprises, des collectivités territoriales et, plus généralement, des domaines professionnels couverts par l'Institut sont présents et participent au conseil d'administration, au conseil des études, au conseil de perfectionnement et au conseil d'administration de la Fondation Insa Centre Val de Loire, autant d'instances qui contribuent à la définition de l'offre de formation de l'Institut.

Trois spécialités de la formation des ingénieurs sont dispensées par la voie de l'apprentissage dans le cadre d'un partenariat fort et exclusif avec le CFSA (Centre de formation supérieur des apprentis) Hubert Curien de Bourges : Énergie, Risque et Environnement (depuis 2014), Génie industriel (depuis 2018) et Sécurité informatique (depuis 2020). Elles répondent à des besoins exprimés par les entreprises et accueillent 365 apprentis, qui sont pour 80 % dans les entreprises du territoire.

Le développement de la formation continue n'est pas, pour l'instant, une priorité pour l'Institut, néanmoins des ressources propres complémentaires pourraient être ainsi dégagées. **Le comité recommande à l'Insa CVL de développer, en s'appuyant sur ses partenaires socio-économiques et sur son expertise dans ses spécialités de formation, une offre de formation professionnelle de haut niveau à destination de cadres, jeunes diplômés ou non.**

L'Insa CVL a mis en place une direction des partenariats qui regroupe huit personnes. Cette équipe a la responsabilité des partenariats avec les entreprises et les collectivités. Elle gère également les stages, la formation continue – qui reste embryonnaire –, le support à la fondation et les relations avec les *alumni*. On note à ce sujet qu'un demi-ETP est mis à disposition de l'association des *alumni*, dans des conditions qu'il est nécessaire de formaliser.

¹ 84 k€ sont constatés dans le compte financier 2021.

La direction des partenariats organise deux forums par an réunissant des entreprises, le dernier en date a rassemblé 49 entreprises en présentiel et 23 en virtuel. Sont également mises en place, des conférences techniques et des tables rondes avec des PME (Petites et moyennes entreprises) et des start-up. Un grand oral pour les entreprises va être organisé par des entreprises soucieuses d'attirer des jeunes diplômés en plus grand nombre. Un label Partenaire a été créé, avec quatre niveaux de partenariat. Il est déjà actif pour 14 entreprises¹. Par ailleurs des missions industrielles réalisées par des étudiants, sous la responsabilité d'enseignants chefs de projet, sont réalisées chaque année (34 missions sur la période 2017-2022).

L'Insa CVL accompagne une vingtaine de projets de création d'entreprise par an (sous statut d'étudiants entrepreneurs), qui mènent pour un tiers à des créations effectives. **Le comité constate le travail soutenu et de qualité en matière d'entrepreneuriat et recommande à l'Insa CVL de poursuivre en ce sens.**

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / Des pratiques pédagogiques qui se transforment lentement et une offre de formation à l'international et à destination des publics de formation continue peu développée

a. Une approche par compétences à parachever

Ces dernières années, les évolutions en matière de pédagogie ont principalement consisté à adapter les anciens cursus à la maquette de l'Insa (sport, Langue vivante 2 [LV2], renforcement SHS), à harmoniser les pratiques (notamment concernant les stages), et à lancer l'approche par compétences. Il y a eu également le déploiement de l'apprentissage dans plusieurs diplômes (cf. référence 13). Fin 2020, un plan d'action a été validé en Comex sur l'approche par compétences (outil pour syllabi, formation des enseignants, implication du conseil de perfectionnement, mise en place d'un groupe de travail). Seul le groupe de travail sur l'évaluation par compétences n'a pas été mis en place.

La valorisation des compétences, acquises dans ou hors cursus, se fait au travers du supplément au diplôme. Elle peut également donner lieu à des crédits ECTS supplémentaires, non compensables. La valorisation de l'engagement étudiant entraînant la valorisation de compétences particulières est en chantier depuis plus de deux ans.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre le travail afin de faire aboutir la mise en œuvre de la démarche par compétences pour faciliter la reconnaissance des compétences acquises hors du cursus de formation des étudiants.

b. Une diversification des pratiques pédagogiques qui se développe

L'appartenance au groupe Insa permet à l'établissement d'être intégré à l'alliance européenne ECIU University (European Consortium of Innovative Universities) depuis 2019. Cette dernière, soutenue par la Commission européenne, regroupe treize établissements d'enseignement supérieur européens issus de douze pays différents. ECIU University développe la mise en place de l'approche par défis, tant au niveau de la formation (*challenge-based education*) que de la recherche (*research and innovation*). La mise en place de cette pédagogie par défis dans la formation d'ingénieur est prévue pour l'année universitaire 2023-2024, compte tenu des moyens et des ressources développés au niveau de l'alliance cette année.

L'école disposant de deux campus, la pédagogie à distance a des atouts indéniables. Un vaste projet de développement informatique (*virtual desktop infrastructure – VDI*) est en cours de déploiement. L'objectif est de permettre une plus grande agilité sur les salles équipées pour le distanciel et de permettre aux étudiants d'accéder aux ressources depuis leur ordinateur, 24 heures sur 24, et 7 jours sur 7. Un accompagnement financier des étudiants existe pour l'acquisition d'un ordinateur.

Les deux *Learning Centers* ont fait apparaître de nouveaux espaces de travail à mi-chemin entre les espaces de bibliothèque et les salles de cours. Ces espaces sont mis à profit par les étudiants pour travailler en mode projet. Il existe un Pôle d'appui à la pédagogie (PAP) qui anime les deux *learning centers* et qui interagit avec la communauté enseignante. Des ateliers pédagogiques, sous des formes variées, et sur des sujets en lien avec les préoccupations des enseignants, sont organisés régulièrement depuis quelques mois.

¹ Site internet Insa CVL.

Le comité félicite l'établissement pour la mise en place de l'animation de la communauté enseignante et l'encourage à poursuivre cette dynamique installée récemment.

c. Une adaptation de l'offre de formation à l'international à structurer et à jalonner

La langue anglaise est obligatoire pour atteindre le niveau minimum requis par la Cti. L'enseignement d'une LV2¹ est en expérimentation. Les cours et la certification en français langues étrangères (FLE) sont obligatoires pour les mobilités entrantes. Pour la mobilité sortante, les étudiants s'appuient sur des coordinateurs académiques pour construire leur programme d'études.

Le développement de l'internationalisation des formations n'a pas été une priorité ces dernières années. À ce jour, l'établissement accueille environ 25 % d'étudiants internationaux. L'objectif n'est pas de faire croître ce ratio, mais de travailler à améliorer la réciprocité dans les échanges académiques avec les établissements partenaires. L'offre de formation en langue anglaise, permettant de proposer des parcours diplômants à des non-francophones, est à ce titre un objectif important en cours de déploiement, sans pour autant qu'un plan d'action ou un échéancier existe.

Le comité recommande donc de définir un plan d'action avec des jalons pour aboutir à l'objectif d'accueil d'internationaux non francophones.

d. Une ambition en matière de formation continue et en alternance à formaliser

Ces dernières années, l'offre de formation s'est développée pour proposer plusieurs diplômes d'ingénieurs par la voie de l'apprentissage. Aujourd'hui, trois des quatre diplômes d'ingénieurs peuvent être obtenus par la voie de l'apprentissage. Un référent accompagne les étudiants entre leur recrutement et leur rentrée. Un tutorat est mis en place durant la formation si nécessaire. Chaque année, les apprentis présentent leurs compétences lors d'un atelier sur le sujet, et un référentiel identifie les compétences à mobiliser au cours des trois années du contrat.

L'établissement a fait du développement de l'apprentissage et de la formation continue un objectif stratégique pour les prochaines années. Le développement de l'apprentissage se fera dans le cadre du partenariat avec le CFSA Hubert Curien de Bourges. Les termes de ce partenariat sont en cours de redéfinition, l'objectif est de garantir un meilleur équilibre entre les différentes formations et de pérenniser un modèle économique gagnant-gagnant pour l'établissement et le CFSA. La feuille de route politique est en cours de rédaction, et d'ici six mois les travaux doivent porter sur les modalités concrètes du partenariat.

L'activité de formation continue est peu développée. L'établissement a identifié les attentes les plus importantes sur le territoire en la matière. L'établissement a pour projet de répondre avant l'été 2023 à un appel à projets de France 2030 pour porter un projet de Formation tout au long de la vie (FTLV) sur les énergies décarbonées et renouvelables. Pour l'établissement, compte tenu de l'absence de ressources enseignantes actuellement disponibles², l'objectif est de lancer l'activité de formation continue grâce à cet appel à projets, qui lui permettra de recruter des personnels enseignants.

Le comité recommande à l'établissement de formaliser sa feuille de route en matière de développement de l'apprentissage et de la formation continue en précisant les effectifs, les jalons et les ressources associés.

¹ Allemand, espagnol, chinois, japonais.

² Cf. référence 16.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3 / Des actions à poursuivre dans la durée afin de renforcer l'attractivité et d'améliorer la réussite en début de cycle

a. L'attractivité des formations à développer

Le service communication et attractivité est en charge de l'attractivité de l'école et des formations, il comprend 5,5 ETP. La promotion des formations FISE (formation d'ingénieur sous statut étudiant) est gérée par le service d'admission du groupe Insa (Sagi), qui organise l'ensemble des forums dans les lycées et la représentation dans les salons des grandes écoles. Sur l'axe local et régional, un programme annuel d'événements et de publications a été mis en place pour faire connaître l'Insa CVL. On citera par exemple une Newsletter hebdomadaire, un amphithéâtre de rentrée, un gala lors de la remise des diplômes, et le printemps des grandes écoles parrainé par EDF. Au niveau national, l'Institut participe à des actions de sensibilisation dans les lycées sous la responsabilité du Sagi et cible également les populations, peu présentes dans l'enseignement supérieur, issues de la ruralité, au moyen des Cordées de la réussite et en s'appuyant sur le Groupement des établissements du Cher.

La fondation Insa Centre Val de Loire, créée en 2020, aide les étudiants à financer leurs études. Elle a le mérite d'exister, mais ses actions sont limitées avec un budget annuel restreint¹ ; 67 étudiants ont pu être aidés en 2022.

Le recrutement des étudiants est stable, voire faiblissant depuis la création de l'Insa CVL. La croissance vient des redoublants et des étudiants internationaux. Le nombre restreint de spécialités proposées peut desservir l'établissement, par rapport à ses concurrents. Dans un tel contexte, l'objectif de 2100 étudiants en 2025, fixé dans le plan stratégique, semble très difficile à atteindre.

Le recrutement pour le cycle préparatoire aux études de paysage et pour le cycle diplôme d'État de paysagiste est stable, avec un taux d'admis au concours de 24 % en Cycle préparatoire d'études en paysage (CPEP) et de 22 % en DEP (voie externe). La majorité des étudiants en DEP sont issus du cycle CPEP, ce qui témoigne d'une bonne attractivité du département ENP au sein des quatre écoles délivrant le DEP.

b. La performance des formations à analyser

Le taux de réussite à l'issue de la première année du cycle Sciences et technologies pour l'ingénieur (STPI) se situe entre 75 % et 80 %. Le taux de redoublement est à la hausse, et le taux de démissions est élevé avec un chiffre de 15 % à l'issue de la première année. L'établissement a conscience de la nécessité d'améliorer ce taux de réussite, et a mis en place plusieurs actions, notamment le tutorat par les étudiants en année supérieure, pour les étudiants en difficulté depuis 2019-2020, l'aide et le suivi des étudiants de nationalité étrangère, et la mise en place de diverses bourses à travers le Centre Gaston Berger (bourse diversité notamment) et la fondation Insa Centre Val de Loire.

Le comité recommande d'analyser de manière approfondie les causes d'échec, et de poursuivre les efforts afin d'améliorer le taux de réussite en première année.

Le taux de passage dans les années suivantes est nettement meilleur, se situant entre 90 % et 95 %. Le comité note les très bonnes performances des filières Sportifs de Haut Niveau (SHN) et musique, qui présentent des taux de passage proches de 100 %. Il reste important de systématiser le suivi précis des raisons du décrochage, ainsi que la mise en place d'actions ciblées dans le but d'améliorer le taux de réussite des étudiants, analyse partagée par l'école. Le taux de réussite des étudiants paysagistes a connu une baisse globale en 2021-2022, mais atteint 84,5 % toutes années confondues. Toutefois, il est de 79 % en cycle préparatoire aux études de paysage et de 88,6 % en cycle diplôme d'état de paysagistes, avec 93,5 % de diplômés en 5^e année.

Les taux de réussite dans les masters co-accrédités sont tous très différents : de 90 % en M2 pour le Master en informatique, on passe à 60 % pour le Master en Physique fondamentale et application, et à 29 % en 2021 pour le Master Risques et environnement².

Le comité recommande une analyse fine des taux d'échec dans les différents masters afin de mettre en place un plan d'action pour améliorer la réussite au diplôme.

¹ Budget de la fondation Insa Centre Val de Loire en 2021 : 200 000 €.

² Synthèse du DEF pour le 2^e cycle de l'Insa CVL.

c. Des formations pertinentes en adéquation avec le territoire et le monde socio-économique

Le taux d'insertion à six mois après l'obtention du diplôme pour les ingénieurs est de 93 %, et pour les paysagistes de 89 %. Les taux nets d'emploi pour les deux formations sont respectivement de 82 % et 73 %. Ces taux démontrent la pertinence des formations dispensées par l'Insa CVL, quel que soit le domaine (ingénierie et paysage). L'insertion professionnelle est maintenant accompagnée par le service des partenariats qui accompagne les étudiants dans leur recherche de stages et de contrats d'alternance. Le territoire a la volonté de voir s'installer à plus ou moins long terme, dans la région, un volume suffisant d'ingénieurs et de paysagistes formés localement à l'Insa CVL, pour contribuer au développement de l'activité socio-économique. L'Institut affiche un ratio aujourd'hui de 17/18 % d'étudiants issus de la région et d'environ 15 % qui s'y installent après avoir été diplômés. Des efforts sont faits par l'Insa CVL pour accroître le nombre d'étudiants s'implantant dans ce territoire à l'issue de leur diplôme. Ces efforts se traduisent concrètement par des actions dans les collèges et lycées de la région afin d'augmenter la part des étudiants provenant de la région dans le recrutement, mais aussi par la multiplication de contrats de stage et d'alternance avec des entreprises régionales. Il est également intéressant de noter les travaux entrepris afin d'améliorer l'attractivité des locaux, notamment avec les collectivités locales comme la ville de Blois pour la restauration de la halle attenante à la chocolaterie. Ces efforts ont été entrepris récemment, et les résultats se feront donc ressentir dans les années à venir.

Le comité recommande la poursuite de ces efforts, ainsi que la mise en avant des actions entreprises, afin d'en tirer pleinement profit lors des futures campagnes de recrutement.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4 / Une adéquation entre l'offre de formation et sa soutenabilité à stabiliser

L'Insa CVL s'est appuyé sur le logiciel de calcul « COSTER » pour mettre en adéquation les services des enseignants, le nombre d'étudiants et la formation, et ce jusqu'en 2019. Ce logiciel a permis à l'établissement de définir la gestion de ses enseignements en fonction du nombre des étudiants, les besoins en matière de ressources humaines pour répondre aux maquettes pédagogiques arrêtées, et de disposer du prévisionnel de coût afférent, permettant de faire apparaître les besoins et corollairement les recrutements des enseignants à effectuer.

L'Insa CVL a fait le choix de ne pas continuer à utiliser ce logiciel, et de s'engager dans une nouvelle dynamique avec la suite Cocktail et Pégase. Cependant, ces progiciels ne sont pas actuellement en fonction, car ils nécessitent un temps de formation et d'appropriation par les équipes, ce qui confronte l'établissement à un temps de latence avant de pouvoir analyser les coûts des formations et des enseignements, et les correctifs à mettre en place. Le plan d'amélioration de la performance 2017-2021 montre que l'Insa CVL utilise trois outils différents pour la gestion des emplois du temps (par suite des difficultés rencontrées par l'établissement en matière de pilotage), qui ne communiquent pas, ce qui nécessite une rationalisation.

Si ce pilotage des enseignements a permis de définir certains besoins et d'y répondre par des outils (congrés pédagogiques, accompagnement à la pédagogie), ne sont mis en avant ni les résultats escomptés, ni les actions effectivement réalisées auprès des enseignants. Le coût de ces actions n'est pas indiqué et la soutenabilité n'est pas vérifiée.

Concernant l'adéquation de l'offre de formation aux besoins économiques, on observe que l'Insa CVL utilise des dispositifs comme le Conseil de perfectionnement, des colloques pédagogiques qui donnent des pistes pour l'évaluation des enseignements ou encore les réunions pédagogiques animées par les directeurs de départements. Si ces réunions paraissent importantes dans le cycle pédagogique, les effets d'un suivi des propositions ne sont pas mesurés.

Des pistes d'amélioration sont inscrites dans le RAE ; elles concernent la rationalisation des outils et leur prochain déploiement, mais une démarche qualité dans ce domaine n'est pas encore engagée.

Le comité recommande à l'établissement de déployer sans tarder l'usage cohérent et rationalisé des outils numériques nécessaires pour le pilotage et le suivi des formations.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5 / Une vie étudiante dynamique à consolider

Le soutien de l'établissement se traduit par des moyens humains théoriques adéquats aux besoins en matière de vie étudiante, bien que le poste de chargé de mission vie étudiante au campus de Blois soit vacant depuis plus de deux ans. Le comité note que les locaux, spacieux et récents, permettent un accueil de qualité pour les étudiants. En outre, l'établissement disposera sous peu de locaux supplémentaires, actuellement en construction à Blois, élargissant ainsi la surface à disposition des associations, et améliorant l'accès à certains enseignements à travers notamment des salles informatiques dématérialisées. **Le comité encourage l'Insa CVL à faire une priorité du recrutement du chargé de mission du campus de Blois.**

Le soutien financier à la vie associative et étudiante, à travers les commissions FSDIE (Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes) et CVEC (Contribution de vie étudiante et de campus), s'est élevé à environ 100 k€ pour l'année 2021-2022, témoignant du soutien important de l'établissement. Ce dernier bénéficie d'un tissu associatif riche et diversifié sur les deux principaux campus de Blois et de Bourges, une force qu'il s'agit pour lui de pérenniser, par exemple en proposant des formations en gestion associative. **Le comité recommande que cette pérennisation s'effectue à la faveur de la structuration de la vie étudiante, en particulier par la tenue régulière du Conseil de la vie étudiante, et par la rédaction d'un schéma directeur de la vie étudiante.**

La participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement est forte et assurée grâce aux différents conseils, qui garantissent des sièges aux étudiants (près de 35 élus) : Conseils de département, Conseil des Études, Conseil d'Administration et Conseil Scientifique. Cette participation repose cependant sur une minorité d'étudiants, y compris parmi les doctorants, s'engageant dans un rôle de représentation, en contraste avec une majorité d'étudiants ne disposant pas d'une bonne connaissance des moyens de représentations de l'établissement. **Le comité recommande à l'Insa CVL d'accroître sa communication sur l'existence et surtout le rôle des conseils et de leurs élus.** Des étudiants de l'Insa CVL exercent des mandats régionaux et nationaux au sein du Bureau national des élèves ingénieurs (BNEI), ce qui contribue au rayonnement de l'établissement et témoigne d'un engagement fort de certains étudiants dans ses instances.

Des dispositifs de valorisation de l'engagement étudiant existent au sein de l'établissement : ECTS supplémentaires et non compensables, inscription de certaines activités sur le supplément du diplôme et aménagement des études. Cependant, comme l'établissement le reconnaît, ces dispositifs souffrent d'un déficit de mise en œuvre et sont jugés insuffisants par les étudiants pour réellement encourager leur engagement. Plusieurs réflexions ont été menées ces dernières années, et se poursuivent actuellement, sans que des décisions soient prises. **Le comité ne peut qu'encourager l'accélération de la réflexion, et souligne le besoin de déterminer une feuille de route concrète décrivant la mise en place de nouveaux dispositifs de valorisation.**

Concernant la vie étudiante et le bien-être étudiant, l'accès au logement est de bonne qualité, notamment grâce à la présence de plusieurs résidences étudiantes très proches des campus, et d'un marché privé de la location abordable. L'établissement bénéficie d'accords de partage d'infrastructures sportives avec les collectivités locales, afin de proposer un accès facilité aux diverses pratiques sportives. Deux gymnases, un pour chaque campus, sont actuellement en construction et viendront compléter cette offre. Enfin, l'accès aux services de santé pour les étudiants est de bonne qualité sur le campus de Blois grâce au partenariat avec le Service de Santé Universitaire ; une situation en contraste avec le campus de Bourges où l'accès à la santé s'est détérioré, en partie du fait du départ de l'infirmière, non remplacée pour le moment. Si la construction de deux nouveaux gymnases est un atout pour les étudiants, **le comité recommande à l'établissement de veiller à bien maîtriser les futurs coûts d'exploitation de ces installations.**

L'établissement intègre les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations et de violences sexuelles et sexistes (VSS), d'une part en dispensant une formation de prévention des VSS, et d'autre part à travers les actions du Centre Gaston Berger de l'établissement (bourses allouées aux diversités, actions de sensibilisation, etc.).

L'établissement développe une politique d'accueil de qualité à destination des publics internationaux, en particulier avec un accompagnement de chacun des quelques 400 étudiants de nationalité étrangère accueillis chaque année. Cette qualité d'accueil s'est traduite par l'obtention en 2021 du label Bienvenue en France de niveau II, un atout pour l'établissement.

Dans l'ensemble, le comité note une vie étudiante et de campus dynamique, soutenue par l'établissement, ainsi qu'un engagement satisfaisant des étudiants dans la gouvernance. Ces éléments reposent cependant sur une base fragile, manquant d'une structuration qui serait un gage de pérennité. **Le comité recommande qu'un travail de consolidation soit entrepris, afin de pérenniser ces atouts de l'établissement.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Une inscription des formations dans les enjeux du territoire ;
- Des *learning centers* adaptés, animés et utilisés ;
- Une vie associative riche et soutenue par l'établissement ;
- Une marque et une dynamique du groupe Insa pour les formations d'ingénieurs.

1) Faiblesses

- Un manque de réflexion sur l'offre globale de formation et sur son identité, tirant parti de leurs spécificités ;
- Une absence d'objectifs qualitatifs et quantitatifs compris et partagés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement ;
- Une déclinaison du plan ClimatSup du groupe Insa qui n'a pas encore commencé ;
- Une complexité de l'accès aux services de la santé pour les étudiants sur le campus de Bourges ;
- Un manque de structuration de la vie étudiante.

2) Recommandations

- Engager une réflexion prospective sur la diversification de l'offre de formation, y compris en termes de moyens afférents et d'outils de rayonnement national et international ;
- Poursuivre et intensifier l'internationalisation des formations ;
- Valoriser la spécificité de la formation des paysagistes, en veillant à l'articuler avec la formation des ingénieurs, et s'appuyer sur son ancrage territorial ;
- Aboutir à une feuille de route sur le sujet de la valorisation de l'engagement étudiant ;
- Accompagner les étudiants dans la compréhension du rôle des instances de gouvernance de l'établissement pour favoriser leur engagement et l'exercice de leurs responsabilités.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU BILAN DU DIPLÔME D'ÉTAT DE PAYSAGISTE DE L'INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES (INSA) CENTRE VAL DE LOIRE

Présentation de la formation

La formation conduisant au diplôme d'État de paysagiste (DEP) est dispensée au sein de l'École de la nature et du paysage (ENP), qui est un département de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) Centre Val de Loire depuis 2015. C'est un diplôme du 2^e cycle conférant grade de master et obtenu à l'issue d'une formation de trois ans. La finalité de cette formation est de former des paysagistes concepteurs, en capacité d'accomplir un parcours professionnel, dans le secteur de la maîtrise d'œuvre, de la planification territoriale ou de la gestion des milieux, sites et paysages ; dans les métiers de l'expertise et de la médiation (compréhension et devenir des paysages, aide à la décision, concertation, projet de paysage, projet de territoire...) ou encore dans le champ de l'enseignement et de la recherche. L'admission se fait via un concours national commun aux écoles de paysage de Versailles (ENSP), de Blois (ENP/INSA.CVL), de Bordeaux (ENSAP Bordeaux) et de Lille (ENSAP Lille) relevant respectivement de la tutelle du ministère de l'Agriculture, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et du ministère de la Culture pour les ENSAP. Le concours commun à l'accès en 1^{er} année de DEP comprend : une voie externe, ouverte aux candidats de niveau bac + 2 (titulaires de 120 crédits ECTS), et une voie interne, ouverte aux candidats inscrits en 2^e année du Cycle préparatoire d'études en paysage (CPEP) dans l'un des établissements d'enseignement supérieur autorisé à délivrer le DEP. Enfin, une admission sur titre ouverte aux candidats - diplômés de niveau bac+3 (titulaires de 180 crédits ECTS) et possédant des acquis équivalents à ceux qui sont exigés pour valider la première année de la formation menant au DEP - permet d'accéder en 2^e année de la formation conduisant au DEP.

La formation compte environ 100 étudiants (40 % d'hommes et 60 % de femmes), avec une capacité d'accueil de 35 étudiants par année fluctuant entre 29 en 2018-2019 et 38 étudiants en 2020-2021.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

Une formation ancrée depuis sa création dans les réseaux de formation des paysagistes, qui s'est inscrite de façon récente dans la stratégie formation de l'INSA Centre Val de Loire. La formation est inscrite de longue date dans le réseau des établissements d'enseignement supérieur délivrant le DEP, en articulation avec le cycle préparatoire aux études en paysage (CPEP) ouvert après le bac. Ces établissements partagent un référentiel de compétences pluridisciplinaires organisées en sept domaines d'enseignement, induisant, comme c'est le cas à l'ENP, une richesse de profils d'enseignants très différents. Néanmoins, malgré des actions en réseau, ces établissements peuvent avoir des stratégies différentes en fonction de leurs tutelles. Ainsi, l'ENP se positionne comme une école de paysage reconnue nationalement, avec un très bon ancrage régional et local qui s'appuie sur un soutien des collectivités locales ou des partenariats. Au sein de l'INSA CVL, la formation est liée au projet inter-INSA « CLIMATSUP » qui vise à former les jeunes ingénieurs aux enjeux socio-écologiques d'une transition décarbonée. Ce projet pose un cadre de collaboration entre les formations des paysagistes et des ingénieurs, notamment à travers les expérimentations engagées avec les formations (*Génie des Systèmes Industriels (GSI) option Énergies renouvelables* et *Maîtrise des risques industriels (MRI), option Risques environnementaux*). Cependant, les apports de ces collaborations récentes restent à construire et à évaluer avec le recul nécessaire.

La formation est ouverte à l'international, mais l'offre internationale n'est pas développée avec suffisamment de précision dans les documents d'autoévaluation pour permettre d'identifier l'inscription dans les réseaux paysagistes internationaux (*The European Council of Landscape Architecture Schools, ECLAS ; The International Federation of Landscape Architects, IFLA Europe*) ou encore pour apprécier la valeur ajoutée des partenariats internationaux de l'ENP : établissements étrangers pour la formation DEP, réseau d'entreprises et d'agences étrangères, etc. Les mobilités sont difficiles à évaluer compte tenu de la crise sanitaire. En effet, les mobilités entrantes globalement faibles sont passées de 2 (2018-2019) à 0 les deux années suivantes (2019-2020 et 2020-2021). L'impact sur les mobilités sortantes est plus évident car elles sont passées de 27 (2018-2019) à 4

les deux années suivantes. Indépendamment de l'impact de la crise sanitaire, il demeure un déséquilibre non négligeable entre les mobilités entrantes et sortantes. Ces dernières bénéficient de l'obligation de huit semaines de mobilité des cursus ingénieur de l'INSA, qui a aussi été mise en place pour le DEP, avec un soutien financier pour les étudiants (bourse régionale Mobicentre, Erasmus et AMI).

La formation développe une initiation à la recherche dans les trois années du cursus DEP avec une acculturation à la recherche tout au long du cursus visant à favoriser la poursuite d'études en doctorat. L'initiation à la recherche (28 heures en DEP1, 24 heures en DEP2 et 62 heures en DEP3) se fait selon différentes modalités pédagogiques : introduction à la démarche scientifique, voyage pluridisciplinaire, analyse d'articles scientifiques et méthodologie de la recherche scientifique. Six enseignants-chercheurs sont impliqués dans la formation sur les 27 enseignants au total : un professeur et cinq maîtres de conférences sont liés à l'UMR 7324 CITERES (Université de Tours), mais pas aux équipes de recherches de l'INSA CVL. Ces enseignants-chercheurs assurent un tiers des heures d'enseignement de la formation. Toutefois, rien n'est dit sur le nombre de diplômés de l'ENP inscrits en doctorat. Le lien entre recherche et formation n'est par ailleurs pas détaillé dans les contenus, ni dans sa contribution au Centre de recherches appliquées au paysage et d'aide aux usagers et aux décideurs (CRAPAUD) qui valorise une recherche appliquée intéressante pour une formation professionnalisante.

La formation est fortement professionnalisante et entretient des relations avec le contexte socio-économique local et régional, ainsi qu'avec le monde professionnel des paysagistes concepteur. Elle s'appuie sur la pédagogie du projet (86 ECTS) et des partenariats pédagogiques avec des collectivités ou des acteurs socio-économiques. L'encadrement des ateliers de projet par des paysagistes en activité ou conseil de l'État incarne la professionnalisation de la formation : 25 professionnels extérieurs interviennent dans la formation pour 322 heures sur les 1920 heures totales. La préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat fait l'objet de 30 semaines de stage tout au long du cursus (14 ECTS), dont 12 semaines de stage après la soutenance du Travail de fin d'études en DEP3. Il y a également en DEP3 des modules d'enseignement en comptabilité, droit des contrats, droit du travail, etc. qui sont animés par des intervenants professionnels (4ECTS). Toutefois, rien n'est dit sur la manière dont cette forme pédagogique prend en compte les évolutions de la profession et des pratiques paysagistes, notamment celles qui n'ont pas encore impacté la commande actuelle en projet de paysage. De ce point de vue, une vision prospective serait éclairante. Il n'y a pas de formation continue, ni d'offre en alternance. Ce sujet, alors que la formation tout au long de la vie et la validation des acquis professionnels se développent au sein de tous les cursus universitaires, mériterait d'être réfléchi et son absence nécessiterait une argumentation pour comprendre le choix de l'établissement ou de la formation.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

La formation met en œuvre des méthodes pédagogiques pluridisciplinaires en cohérence avec le référentiel de compétences DEP, commun aux quatre écoles délivrant ce diplôme. La structuration pédagogique est claire, avec une montée dans les échelles comme base de la progressivité, et les modules d'enseignement reflètent la pluridisciplinarité de la formation des paysagistes. La maquette spécifique à l'ENP est structurée en quatre UE : projet de paysage et sa mise en œuvre ; ingénieries appliquées au projet de territoire ; connaissance et analyse des territoires (urbains en DEP1, grands territoires en DEP2 ; communication et représentation, auxquels s'ajoutent les stages. Elle totalise 1 920 heures étudiant pour le cycle DEP, réparties en 839 heures les deux premières années et 212 heures en troisième année. Elle ne s'inscrit donc pas stricto-sensu dans le référentiel des formations DEP préconisant 750 heures par an d'enseignement encadré. Rien n'est dit par ailleurs sur la quantité horaire ni sur le taux d'encadrement des stages qui doivent certainement augmenter ces chiffres. L'année de DEP3 se partage entre des séminaires (méthodologie de la recherche et stratégies d'acteurs) et le Travail de fin d'études (TFE). Elle est centrée au 1^{er} semestre sur le mémoire et, au deuxième semestre, sur le projet et l'insertion professionnelle. Le temps consacré au mémoire est par ailleurs distinct de celui du TFE, ce qui va dans le sens d'une prise en compte du rythme étudiant. Enfin, les compétences sont précisées pour chaque module d'enseignement, mais les redites des descriptions d'un semestre à l'autre rendent difficile la compréhension de l'articulation des compétences et de leur complémentarité. En revanche, il y a un alignement des différents modes pédagogiques vers les mêmes objectifs. L'autoévaluation note la possibilité d'ECTS facultatifs, non compensables avec les ECTS tous obligatoires de la maquette. Mais rien n'est dit sur la manière dont ils sont valorisés dans le cursus de l'étudiant, ni sur quels partenariats ou initiatives s'appuient ces ECTS facultatifs.

La formation développe des pratiques pédagogiques inclusives, liées à une pédagogie du projet avec un important accompagnement individualisé et des sorties sur le terrain. L'autoévaluation note une pratique de bilan individuel, mais sans donner plus de détail. Il serait important de préciser les modalités d'évaluation au regard des différentes pratiques pédagogiques et de la place du terrain. Une expérimentation

d'enseignement à distance interdisciplinaire a été conduite durant la crise sanitaire, sous forme de séminaires pour que l'école maintienne la cohésion de sa communauté. Même si l'enseignement à distance n'a pas été poursuivi, il serait utile de préciser si cette expérience a continué sous une forme présentielle.

Le dispositif de certification intégré à la formation aide à une ouverture à l'international, qui demeure néanmoins en reconstruction. L'obligation à l'entrée en DEP3 d'avoir un assez bon niveau de langue en anglais par un certificat IELTS de niveau 6 garantit un niveau de compétence, avec un enseignement optionnel de langue vivante proposé à chaque semestre de DEP1 et de DEP2. Il n'y a pas de dispositif de préparation à la mobilité mis en place dans le département ENP ni, d'après les données de l'autoévaluation, dans l'établissement.

Les contenus et les dispositifs de la formation ne sont pas adaptés à la formation continue et en alternance. On s'interroge sur l'absence d'une offre de formation continue dans la formation. Le site Internet fait état d'un double diplôme architecte/paysagiste avec l'École d'architecture de la ville et des territoires (Marne la vallée - Paris Est), mais rien n'est dit dans l'autoévaluation sur cette formation proposée en sept ans et qui inclut forcément le cursus DEP de l'ENP.

3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

La formation a mis en place des supports variés de diffusion du contenu de ses formations et de ses activités, sans pour l'instant avoir les moyens d'analyser les facteurs de son attractivité. Le département ENP a une visibilité propre, via un site internet distinct de celui de l'INSA CVL qui présente l'école, les formations et les activités de recherche, de diffusion et de communication. La revue annuelle des *Cahiers de l'École de Blois*, éditée par l'ENP, constitue une vitrine reconnue des recherches, travaux de fin d'études et contributions de praticiens, d'enseignants et d'artistes. Par ailleurs, une fois par mois, les *Discussions de la Chocolaterie*, en accès libre et disponibles en podcast sur le site internet de l'ENP, proposent une série de discussions thématiques autour d'un invité. Concernant, la mesure de l'attractivité de la formation elle-même, il n'y a pas d'analyse des candidatures. La fréquentation de la Journée Portes Ouvertes en est une jauge, tout comme le nombre d'inscrits aux concours d'entrée. Comme pour les autres formations DEP, il y a une baisse de candidats aux concours d'entrée en DEP1 (57 en 2020-2021, contre 74 en 2018-2019 et 63 en 2019-2020) qui est contrebalancée par une augmentation des étudiants venant du CPEP (34 en 2020-2021 contre 22 et 28 les années précédentes). En effet, avec la création du CPEP, la majorité des candidats en DEP1 à l'ENP sont désormais issus de ces deux années préparatoires (34 en 2020-2021). C'est le principal vivier des étudiants admis, avec seulement 6 places ouvertes au concours d'admission en DEP1. Il n'y a pas d'analyse qualitative des parcours outre le fait que 29 admis viennent de bacs généraux et 9 de filières technologiques.

La formation suit la réussite des étudiants de façon quantitative et s'appuie sur la proximité avec les étudiants pour un accompagnement qualitatif. Les données montrent un taux moyen de réussite de 89 % (83 % en DEP1 et autour de 92 % en DEP 2 et 3). En revanche, il n'est pas indiqué s'il y a des abandons en DEP1 ou une évaluation en fin de DEP1 orientant vers un redoublement ou une réorientation. Compte tenu de la taille du département et des formes pédagogiques basées sur le suivi individuel, il y a une proximité entre les étudiants, la direction pédagogique et les enseignants, ainsi qu'un accompagnement par deux référents pédagogiques. Le rapport d'autoévaluation ne fait pas état de dispositifs de réorientations possibles à la fin du CPEP ou durant le DEP, d'autant plus qu'il n'y a pas de diplôme intermédiaire conférant le grade de Licence.

Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés est assuré en interne par le Département ENP et en lien avec les autres établissements délivrant le DEP. Les enquêtes (à 6 mois, à 3 et à 6 ans), faites par le service des relations avec les entreprises et les collectivités de l'ENP montrent une très bonne insertion professionnelle avec une moyenne de 90 %. Quasiment aucun étudiant ne poursuit son cursus dans un autre établissement. Pour analyser cette adaptation des formations DEP au marché de l'emploi, l'ENP contribue depuis cette année à une enquête mutualisée, pilotée par le ministère de l'agriculture. Les premiers résultats permettront d'évaluer cette insertion professionnelle, avec une dimension prospective.

4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

L'évaluation interne de la formation se fait régulièrement, via des bilans collectifs semestriels internes à l'ENP et en lien avec les écoles délivrant le DEP et leurs tutelles respectives, plus qu'en lien avec le conseil de perfectionnement de l'établissement INSA CVL. Le bilan collectif, écrit avec le référent pédagogique, est discuté en réunion pédagogique. Si l'ensemble de la promotion y participe ou est représenté, il serait néanmoins utile de préciser le rôle qu'y jouent les étudiants et la manière dont chaque promotion est représentée. Le conseil de perfectionnement de l'INSA CVL est peu axé sur la formation des paysagistes, dont le suivi se fait notamment lors d'une réunion annuelle inter-écoles (4 écoles délivrant le DEP,

une école privée et une école d'ingénieur paysagiste publique) organisée par le ministère de la transition écologique et accueillant des représentants des trois tutelles ministérielles, des représentants de la profession et des étudiants de chaque école. Toutefois, il ne s'agit pas à proprement parler d'une instance d'évaluation. Enfin, il est à rappeler que l'INSA CVL a connu une crise dans son pilotage qui a particulièrement impacté le Département ENP jusqu'en janvier 2022, comme l'indique le rapport d'autoévaluation de l'établissement.

Conclusion

1) Points forts

- Une formation reconnue, inscrite dans les réseaux académiques et professionnels des paysagistes concepteurs, et en interaction avec son contexte régional et local ;
- Une pédagogie interdisciplinaire clairement structurée, avec une articulation fluide entre les cycles CPEP et DEP, qui amorce un continuum du 1er et du 2e cycle, indépendamment d'un cycle DEP distinct du cycle CPEP prévu dans les textes régissant la formation des paysagistes ;
- Une formation professionnalisante, avec une bonne insertion professionnelle des diplômés ;
- Une initiation à la recherche tout au long du cursus et une activité de diffusion faisant le lien entre pédagogie et recherche.

2) Points faibles

- Une autonomie forte, voire un isolement, du Département ENP au sein de l'INSA Centre Val de Loire où l'acculturation entre les métiers et la pédagogie du paysage et ceux de l'ingénierie ne va pas de soi. Un meilleur adossement institutionnel pourrait contribuer à renforcer la dimension technique de la formation des paysagistes ;
- Des moyens humains et financiers limités pour développer la formation et son rayonnement ;
- Un déséquilibre de l'ouverture internationale de la formation entre les mobilités entrantes et sortantes qui semble indépendant de la crise sanitaire ;
- Une absence d'offre de formation continue ou en alternance alors que ce devrait être une nécessité pour la profession et que le double diplôme paysagiste/architecte proposé en partenariat avec l'université Paris Est Créteil pourrait en être un levier.

3) Recommandations

- En termes de fonctionnement au sein de l'INSA CVL, envisager des modes de répartition et/ou de partage des moyens visant à faciliter l'évaluation de la pédagogie, le suivi des parcours étudiants et l'action en faveur de la mobilité internationale, en tenant compte de la spécificité et de la reconnaissance locale et nationale du DEP ;
- En termes d'insertion pédagogiques ou vie étudiante au sein de l'INSA CVL, développer des ECTS optionnels, intégrés au cursus DEP, liés à des engagements associatifs ou à un parcours étudiants identifiant des compétences au sein d'autres départements de l'INSA ;
- Développer davantage des actions partenariales et les collaborations avec les formations menant au DEP d'autres établissements ou écoles ;
- Développer la formation continue et en alternance, potentiellement en relation avec le double diplôme paysagiste/architecte proposé en partenariat avec l'université Paris Est Créteil ;
- Profiter des liens entre pédagogie et recherche pour favoriser la poursuite en doctorat des diplômés.

Table des matières

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES (INSA) CENTRE VAL DE LOIRE	3
Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
Introduction.....	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en octobre 2017).....	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Un positionnement à consolider.....	8
2 / Une stratégie dont les objectifs et les modalités de suivi restent à clarifier	9
3 / Un Institut volontaire au sein de son environnement.....	10
4 / Une organisation qui vise à se stabiliser	11
5 / Une démarche qualité à développer pour entrer dans un processus d'amélioration continue	12
6 / Une gestion financière de l'établissement saine, équilibrée et stable, mais nécessitant un dialogue de gestion renforcé pour améliorer les marges d'actions	13
7 / Une politique de ressources humaines à inscrire dans la durée	14
a. Une dynamique RH orientée vers la qualité de vie au travail.....	14
b. Une politique salariale difficile à installer, mais avec la volonté affichée de fidéliser les agents	15
8 / Un schéma immobilier ambitieux et soutenu, mais peu documenté	15
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	17
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	18
1 / Une recherche inscrite dans le territoire, à mieux structurer et à mieux piloter	18
a. Une recherche à positionner par rapport aux enjeux sociétaux et aux défis technologiques identifiés par l'établissement.....	18
b. Des partenariats institutionnels et une inscription dans le territoire à préciser	19
c. Une internationalisation de l'activité de recherche à renforcer.....	20
d. Des pratiques responsables encore peu développées	20
2 / Des moyens à conforter en termes de ressources et de soutien à la recherche	20
a. Une politique de ressources à conforter	20
b. Une politique de soutien volontariste mais non analysée	21
3 / Des initiatives multiples à structurer.....	22
4 / Des ressources et un soutien aux activités de transfert qui reste embryonnaire.....	23
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	24
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	25

1 / Une offre de formations variée et reconnue par les acteurs socio-économiques, dont l'identité et les spécificités doivent être plus affirmées	25
2 / Des pratiques pédagogiques qui se transforment lentement et une offre de formation à l'international et à destination des publics de formation continue peu développée	27
a. Une approche par compétences à parachever	27
b. Une diversification des pratiques pédagogiques qui se développe	27
c. Une adaptation de l'offre de formation à l'international à structurer et à jalonner	28
d. Une ambition en matière de formation continue et en alternance à formaliser	28
3 / Des actions à poursuivre dans la durée afin de renforcer l'attractivité et d'améliorer la réussite en début de cycle.....	29
a. L'attractivité des formations à développer	29
b. La performance des formations à analyser	29
c. Des formations pertinentes en adéquation avec le territoire et le monde socio-économique	30
4 / Une adéquation entre l'offre de formation et sa soutenabilité à stabiliser	30
5 / Une vie étudiante dynamique à consolider	31
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	32

RAPPORT D'ÉVALUATION DU BILAN DU DIPLÔME D'ÉTAT DE PAYSAGISTE DE L'INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES (INSA) CENTRE VAL DE LOIRE 33

Présentation de la formation	33
1 / La politique et la caractérisation de la formation	33
2 / L'organisation pédagogique de la formation.....	34
3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	35
4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation	35
Conclusion.....	36

Table des matières 37

Liste des sigles..... 39

Observations du directeur de l'Insa Centre Val de Loire 42

Organisation de l'évaluation 47

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BNEI	Bureau national des élèves ingénieurs
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BQR	Bonus Qualité Recherche

C

CA	Conseil d'administration
CE	Conseil des études
CERTeM	Centre d'études et de Recherches technologiques en microélectronique
CFSA	Centre de formation supérieure des apprentis
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CMER	Cellule Mutualisée Europe Recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comex	Comité exécutif
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COS-ESRI	Comité d'orientation stratégique – Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation
CPEP	Cycle préparatoire d'études en paysage
CPER	Contrat de plan État-région
CRM	<i>Customer relationship management</i>
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CVL	Centre Val de Loire

D

DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DEF	Département d'évaluation des formations
DGS	Direction générale des services
DiLL	<i>Digital learning lab</i>
DPO	<i>Data protection officer</i>
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la Recherche et de la Valorisation
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant-chercheur
ECIU	<i>European Consortium of Innovative Universities</i>
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
ED	École doctorale
EMSTU	Énergie, Matériaux, Sciences de la Terre et de l'Univers
ENIVL	École Nationale d'Ingénieurs du Val de Loire
ENP	École de la nature et du paysage
Ensis	<i>Engineering School Impact System</i>

ENSIB	École Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Bourges
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent Temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F

FC	Formation continue
Feder	Fonds européen de développement régional
FISA	Formation initiale sous statut d'apprenti
FISE	Formation initiale sous statut d'étudiant
FLE	Français langues étrangères
Fnege	Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GREMAN	Groupe de Recherche en Matériaux, microélectronique, Acoustique et Nanotechnologies

H

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

I

Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INSTN	Institut national des sciences et techniques du nucléaire
Isae-Ensm	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique

L

LabCom	Laboratoire commun
LIFAT	Laboratoire d'informatique fondamentale et appliquée de Tours

M

MESR	Ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIPTIS	Mathématiques, Informatique, Physique Théorique et Ingénierie des Systèmes

P

Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux

S

SAPP	Service d'aide au pilotage et à la prospective
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCSP	Subvention pour charges de service public
SDP	Surface de plancher
SDS	<i>System and data security</i>
Shon	Surface hors œuvre nette
SHN	Sportif de haut niveau
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST	Sciences et techniques
STPI	Sciences et technologies pour l'ingénieur
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

U

UCLdV	(ComUE) Université confédérale Léonard de Vinci
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche

V

VDI	Virtual desktop infrastructure
VSS	Violences sexuelles et sexistes

Observations du directeur de l'Insa Centre Val de Loire



Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du département d'évaluation des établissements
Hcéres
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Date : lundi 13 novembre 2023

Objet : observations sur le rapport d'évaluation de l'INSA Centre Val de Loire

Monsieur le Directeur,

Après avoir pris connaissance du rapport d'évaluation définitif de l'INSA Centre Val de Loire, rédigé par les experts du Hcéres, je tiens à saluer le travail mené par les experts du comité qui ont bien identifié le positionnement de l'établissement et les défis qu'il devait relever sur son prochain contrat. Je tiens à saluer particulièrement les appréciations du comité concernant l'engagement volontaire de la direction, la notoriété et la qualité de l'offre de formation, la visibilité nationale et la position forte régionale de l'établissement, son rôle avéré d'acteur de la construction de l'ESR régional, notamment au travers de la recherche et de l'innovation, et la richesse de la vie associative soutenue par l'Institut.

La synthèse faite de l'analyse du fonctionnement et de la situation de l'établissement nous encourage à poursuivre notre engagement pour le structurer et le faire évoluer. La direction actuelle, compte tenu de son installation relativement récente eu égard à la période de l'évaluation, s'approprie naturellement, et en toute responsabilité, les recommandations du rapport Hcéres pour poursuivre son investissement au service d'une gouvernance apaisée au sein de l'INSA-CVL.

Notre premier objectif est de profiter de ce rapport pour consolider l'esprit de sérénité que nous souhaitons être de plus en plus le cadre de fonctionnement de l'établissement en raison de son passé récent.

Au regard des recommandations, il faut noter une bonne appréhension des sujets par l'INSA CVL se concrétisant par un grand nombre d'actions d'ores et déjà engagées par l'établissement depuis le premier semestre 2023 et la visite du comité. Ces actions s'expriment notamment au sein de notre Contrat d'Objectif de Moyens et de Performances (COMP), de feuilles de route mais aussi de l'engagement d'une mission d'accompagnement de l'établissement à l'aune de sa structuration en intégrant toutes ses spécificités (dont celles de l'Ecole de la Nature et du Paysage)



Dès lors et pour illustrer ces propos il m'a semblé important d'apporter ici des éléments d'éclairage complémentaire sur certains points. Ils figurent en annexe de ce courrier.

L'objectif est que ce travail d'évaluation, par nos regards croisés, permette une bonne appropriation des axes d'amélioration, et de leurs visées, de l'établissement tant en interne qu'auprès de nos partenaires.

Soyez assuré, monsieur le directeur, que la direction de l'établissement et au-delà, la communauté INSA CVL, est très attachée à son Institut et a à cœur de le faire progresser et d'accompagner son développement partagé dans l'intérêt des usagers, de ses personnels et de son territoire et dès lors d'écrire ce qui sera l'histoire en propre de l'INSA CVL.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de mes salutations distinguées.



Yann CHAMAILLARD
Directeur de l'INSA Centre Val de Loire

Annexe 1 : Le pilotage stratégique et opérationnel

Annexe 2 : La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Annexe 3 : La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Annexes : éléments d'éclairage complémentaire

Annexe 1 : Le pilotage stratégique et opérationnel

Sans en redonner tous les épisodes, de fait la temporalité des choses entre le moment de l'installation de la gouvernance, le temps de la réflexion et le temps de l'action et les moyens limités en ressources humaines pour les déployer est très significative.

La construction du COMP de mai à fin septembre a permis à l'établissement de produire une programmation et une hiérarchisation de ses actions à 3 ans pour chaque objectif du COMP. Cette démarche va se généraliser comme pratique de référence au sein de l'INSA. Les feuilles de route propres à chaque directeur fonctionnel et à la directrice générale des services sont en définition et seront livrées d'ici à la fin d'année civile.

Par ailleurs l'établissement s'est bien engagé en priorité sur quelques sujets à fort impact comme la consolidation des services prévisionnels et un meilleur rapprochement des services faits pour une maîtrise budgétaire accrue de sa masse salariale et une meilleure GPEEC.

L'équipe s'est inscrite dans une démarche volontariste par la création notamment du service pilotage et prospective. Ce service s'installe progressivement et les outils sont développés au périmètre du COMP (notamment des tableaux de bord complètement repensés), et seront complétés dans le cadre du contrat d'établissement et de site. Dans une démarche qualité, réinvestie depuis plusieurs mois, l'établissement opère et opérera un suivi des actions engagées et des résultats obtenus.

Pour accompagner d'autres sujets à impact fort notamment liés à la formation, comme l'évaluation des enseignements, l'établissement procède actuellement au recrutement d'un ingénieur formation.

La position géographique de l'établissement sur deux villes universitaires moyennes de la région Centre Val de Loire en fait un point d'entrée et un moteur naturel pour porter des sujets au périmètres de l'enseignement supérieur. En ce sens, l'établissement fait donc de cette situation une force, en fait un élément stratégique majeur (attractivité amont et aval) et est clairement identifié comme "tête de pont" sur ces deux territoires.

La question de l'intégration de l'Ecole de la Nature et du Paysage a été l'objet de réflexions et de débats en mai et en septembre au conseil d'administration de l'institut. Une action est initiée et en cours par une mission d'accompagnement de l'établissement confiée à la présidente du CA. Cela participera à la définition d'un fonctionnement global de l'Institut innovant et participant à son développement et à son identité d'ensemble.

Pour une meilleure appréhension des situations spécifiques, depuis la rentrée 2023, des rendez-vous pour un temps d'échange privilégié entre le directeur des formations, la directrice générale des services et chacun des départements sont installés.

L'établissement porte, notamment au regard des enjeux environnementaux et sociétaux, des projets inscrits notamment dans son COMP, dans ce cadre tous les départements de l'institut auront à être partie prenante des réflexions.

Comme souligné dans le rapport, la direction de l'INSA CVL fait face à une situation complexe, avec des défis conséquents à relever. En continuité de la mission d'accompagnement confiée à la présidente du conseil d'administration, l'Institut projette d'ores et déjà de se faire accompagner dans sa construction stratégique et son organisation. Ceci sera discuté, à l'aune de ce rapport, avec le MESR.

Annexe 2 : La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Une politique de restructuration de la recherche a été initiée depuis un an avec pour but une simplification des processus, une meilleure visibilité pour nos enseignants-chercheurs et la mise en place d'actions concrètes. Ces actions sont mises en œuvre en concertation avec les directeurs d'unités (réunions régulières) et les co-tutelles (Vice-Présidents concernés des Universités d'Orléans et de Tours). Cette politique s'inscrit parfaitement dans la convention de coordination territoriale définie collégialement avec les autres acteurs de l'ESR et dans le cadre du fonctionnement du collège doctoral Centre Val de Loire.

Des projets entre disciplines existent : dans le domaine des sciences de l'ingénieur, entre sciences de l'ingénieur et informatique (notamment au travers des APR IA, des projets inter laboratoires dans le BQR ou les openlabs du groupe INSA).

Sur le plan de la recherche, les actions internationales au niveau ECIU viennent seulement de s'initier et une feuille de route a été rédigée en ce sens. L'INSA-CVL sera pleinement impliquée dans ces actions. Les interactions entre les services de la Direction des Relations Internationales et de la Direction de la Recherche et Valorisation seront, de fait, renforcées.

La promotion de la science ouverte est effectuée à toutes les échelles : au sein des laboratoires, de l'établissement et du groupe. De plus, l'INSA-CVL s'investit dans les projets de type SAPS (partie intégrante du Projet CyberINSA lauréat AMI CMA ou dans le projet DeepTech4Life (déposé en octobre 2023). Pour l'intégrité scientifique et la déontologie l'établissement a nommé deux enseignants chercheurs référents.

L'INSA-CVL prend bonne note des remarques et recommandations du comité sur les efforts déployés par l'établissement pour augmenter significativement ses ressources propres issues de la recherche. Ces actions seront poursuivies, au sein d'un seul et même service afin d'améliorer la fluidité du fonctionnement et augmenter la visibilité des chercheurs.

En réponse à la fermeture de la SATT Grand Centre (ainsi que la création de C-Valo), l'INSA-CVL est pleinement partie prenante du PUI LoireValleyInnov qui est bien aujourd'hui le vecteur venant suppléer l'absence de SATT.

Ici nous partageons l'analyse du comité, il est noté cependant comme une faiblesse une dilution des ressources humaines de recherche au sein de chacun des six laboratoires dont l'INSA CVL est tutelle. L'explication réside ici bien davantage dans la sous-dotation en enseignants-chercheurs (au regard de son activité et en comparaison à d'autres établissements comparables), élément dont elle souffre le plus. La dilution constatée est plus un manque de masse critique car le positionnement des EC est des plus rationnel (majoritairement que deux groupes CNU).

Annexe 3 : La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Les maquettes pédagogiques intégrant ClimatSup en 1^{ère} année STPI ont été déployées à la rentrée 2023 comme il était prévu dans le calendrier initial. Le programme de la deuxième année est finalisé. Les maquettes des départements de spécialité seront modifiées à la rentrée 2024. Le programme ClimatSup n'est pas encore arrêté en 3^{ème} année, pour autant de nombreux enseignements en lien avec les enjeux Climat Energie sont d'ores et déjà délivrés aux étudiants.

L'INSA CVL n'est ici en rien en retard par rapport aux autres INSA.

Le comité recommande d'analyser de manière approfondie les causes d'échec, et de poursuivre les efforts afin d'améliorer le taux de réussite en première année. La direction du département STPI, eu égard à une analyse conduite au cours de l'année universitaire 2022/2023 a mis en place dès la rentrée 2023 des enseignements de remédiation (ceci a été possible dans une approche globale de la maquette).

Pour les taux de réussite dans les masters co-accrédités, ils sont en effet très différents d'un master à l'autre mais, en toute légitimité, auraient dû être corrigés au regard des effectifs de ces masters inscrits à l'INSA et non dans leur globalité (pour preuve le master Risques et environnement, en 2021, compte un taux de réussite de 100% et non de 29%). Au périmètre du pilotage et du suivi des formations, l'Institut a déployé à la fois un outil propriétaire (Syllabus) mais aussi un nouvel outil de gestion des services des enseignants s'appuyant sur la suite cocktail.

Sur les aspects vie étudiante, vie de campus, vie associative et implication des étudiants dans les instances, plusieurs évolutions sont à préciser. Un chargé de mission vie étudiante au campus de Blois, enseignant chercheur du campus de Blois, occupe ce rôle depuis septembre 2023.

Le schéma directeur de la vie étudiante est en cours de rédaction en cohérence et dialogue avec les collectivités territoriales dans le cadre du SRESRI et des SLESRI.

La direction de l'institut est bien consciente de l'intérêt de planifier régulièrement des conseils de la vie étudiante qui sont, par ailleurs, présidés par le VPE. La direction dialogue régulièrement avec les élus étudiants en ce sens.

Sur les aspects Santé, une convention est en cours de finalisation pour que les étudiants de l'INSA puissent bénéficier de la structure SSU avec l'Université d'Orléans présente sur le site de l'IUT de Bourges.

Dans le cadre de son COMP, de la CCT, du SRESRI et des SLESRI, l'Institut a inscrit la vie étudiante et de campus comme un élément clé de sa stratégie au périmètre de l'attractivité amont. C'est un sujet mobilisateur notamment de notre Centre Gaston Berger et de l'ensemble de ses acteurs et référents, des services Attractivité & Communication et Formation & Vie Etudiante.

Un recrutement est prévu pour une consolidation du dynamisme de la vie étudiante et une meilleure coordination et structuration de la vie étudiante et de campus.

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Insa Centre Val de Loire a eu lieu du 25 au 27 avril 2023. Le comité était présidé par **Monsieur Laurent CARRARO**, professeur en mathématiques, président fondateur d'YPATIA et ancien président d'HESAM Université.

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Jean-Yves LE CUZIAT**, président Fondation Feron Vrau – Institut Catholique d'arts et métiers (ICAM) ;
- **M. Christian INARD**, vice-Président Recherche – La Rochelle Université, Directeur-adjoint Institut de Recherche en Sciences et techniques de la Ville (IRSTV) ;
- **Mme Céline FASULO**, directrice déléguée – École Centrale de Lille ;
- **Mme Sylvie SALLES**, professeur des Universités – École nationale supérieure de paysage de Versailles ;
- **M. Nathan VANDERSPEETEN**, responsable Produit et Marché – RISE ;
- **Mme Nathalie VAN SCHOOR**, directrice Générale adjointe « directions opérationnelles » – Métropole du Grand Paris.

Daniel COUTELLIER, conseiller scientifique, et **Laura PIMENTA**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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