

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ISEN YNCRÉA MÉDITERRANÉE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 18/04/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Jean-Marie Filloque, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

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).

Sommaire

Préambule	5
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement	5
2 / Caractérisation du territoire.....	6
3 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	7
1 / Des orientations stratégiques sans positionnement institutionnel.....	7
2 / Une stratégie pour la période 2018-2022 insuffisamment étayée	7
3 / Des partenariats académiques trop limités.....	8
4 / Une stratégie de partenariats internationaux qui manque d'efficacité	9
5 / Un ancrage territorial solide, appuyé par des partenariats économiques forts.....	9
6 / Une transition environnementale tardive	10
7 / Un modèle de gouvernance en pleine mutation.....	10
8 / Une communication interne dont l'efficacité reste à démontrer.....	11
9 / Un système d'information maîtrisé	11
10 / Une démarche qualité à construire.....	12
11 / Une situation financière saine, mais un modèle économique à consolider et un dialogue de gestion limité	12
12 / Une politique des ressources humaines à définir et à outiller	13
13 / Un dialogue social au cœur du renouveau de la politique RH.....	14
14 / Une politique immobilière à construire	14
Conclusion du domaine 1 : le pilotage stratégique et opérationnel.....	15
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	16
1 / Une stratégie de recherche peu lisible et étroitement liée à l'offre de formation	16
2 / Une recherche appliquée, réactive et collaborative avec les acteurs académiques et socio-économiques du territoire	17
3 / Une politique de ressources et de soutien à la recherche fortement limitée qui contraste avec l'ambition portée pour cette mission.....	17
4 / Du potentiel d'innovation transféré, mais sans stratégie de valorisation structurée	18
5 / Une insuffisance manifeste de ressources allouées aux activités en matière d'innovation et de transfert	19
6 / Un engagement concret dans des actions reliant la science et la société.....	19
Conclusion du domaine 2 : la politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société.....	20
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	21
1 / Une offre de formation qui fait la part belle à la diversité des recrutements et à la professionnalisation	21
2 / Une internationalisation à construire	21
3 / Une politique de professionnalisation des formations au centre du projet.....	22
4 / Une approche par compétences à mettre au point et des dispositifs pédagogiques qui manquent de cadrage.....	22
5 / Une formation en alternance développée, mais une offre de formation continue encore à construire	23

6 /	Une attractivité s'appuyant sur des actions classiques, mais avec une implication de l'ensemble des personnels	23
7 /	Un bon suivi de la performance des formations, mais qui peine à avoir une influence sur la réussite	24
8 /	Une excellente insertion professionnelle démontrant la pertinence des formations	24
9 /	Une politique de ressources humaines complexifiée par un positionnement numérique en tension	25
10 /	Un dispositif de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation bien structuré, et qui sait rester souple	25
11 /	Le pilotage des coûts : une équation complexe	26
12 /	Des étudiants épanouis, mais peu impliqués dans les décisions de l'établissement	26
13 /	Des moyens humains et financiers au service de la vie de l'établissement	27
	Conclusion du domaine 3 : la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	27
	Conclusion	28
1 /	Les points forts	29
2 /	Les points faibles	29
3 /	Les recommandations	29
	Liste des sigles	31
	Observations de l'Isen Yncréa Méditerranée	35
	Organisation de l'évaluation	37

Préambule

L'Isen Yncréa Méditerranée est une école implantée sur deux sites : Toulon et Marseille. Elle a obtenu la qualification d'Eespig en 2016, renouvelée en 2018, qui l'engage à remplir les missions de service public de l'enseignement supérieur, telles que définies par l'article L.123.3 du code de l'éducation. C'est le seul établissement ayant le label Espig dans la région académique Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca)¹.

Le dernier rapport d'analyse de l'Isen Toulon² produit par l'AERES date de novembre 2012. Il soulignait, entre autres, une fragilité financière, des effectifs des personnels réduits et une faible ouverture internationale. Le laboratoire IM2NP³ (Institut d'électronique, de microélectronique et de nanotechnologie), en convention avec l'Isen Yncréa Méditerranée, a été évalué par le Hcéres en 2016-2017 (rapport publié en janvier 2018).

Le précédent audit de la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) de 2019⁴ a conduit à un prolongement maximal de l'accréditation pour les sites de Toulon et de Marseille et à une accréditation restreinte pour délivrer les titres d'ingénieur sur le site de Nîmes, dont l'école s'est retirée depuis.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : 1991, anciennement « Institut supérieur d'électronique de Méditerranée ».
- **Regroupement** : Fédération Yncréa, depuis 2016, un pôle privé associatif d'écoles d'ingénieurs en France⁵. Partenariat avec l'université de Toulon dans le cadre d'une convention signée le 16 janvier 2017.
- **Typologie et organisation** : Espig⁶, avec deux campus :
 - o Un site principal historique à Toulon (660 étudiants) ;
 - o Les formations par apprentissage et le bachelor à Marseille, depuis 2014 (157 étudiants).
- **Nombre d'étudiants et évolution** : 817⁷, +18 % (de 692 à 817) durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs des étudiants**⁸ :

Isen 1-2 (Bac + 2) — cycle expertise	23 %
Isen 1-2 (Bac + 2) — cycle excellence	10 %
Isen 3 (Bac + 3) — Parcours commun	17 %
Master (cycle ingénieur FISE ⁹ + Mastère)	31 %
Bachelor	3 %
ITII PACA 1-2-3 (cycle FISA ¹⁰)	15 %
% d'étudiantes diplômées (2018)	14 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	14 % ¹¹

- **Taux de réussite en Cycle Numérique et Biologie (CNB) et en Cycle Informatique et Réseaux (CIR)¹² en 3 ans** : 86,7 % en CNB (promo 2017) et 72,6 % en CIR (promo 2017)¹³.

¹ Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « La qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) » // <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-qualification-d-etablissement-d-enseignement-superieur-privé-d-interet-general-eespig-46277>.

² En juin 2016, la fédération Yncréa a été créée, au sein de laquelle l'Isen Toulon a pris le nom d'Yncréa Méditerranée.

³ UMR CNRS 7334, sous tutelle d'Aix-Marseille Université et de l'université de Toulon.

⁴ Décision n°2019/04-08 relative à l'accréditation de l'Isen Yncréa Méditerranée pour délivrer le titre d'ingénieur.

⁵ Les membres fondateurs d'Yncréa sont les trois associations Isen Yncréa Hauts-de-France (auparavant « Groupe HEI-Isa-Isen ») basée à Lille, Isen Yncréa Ouest (auparavant « Isen Brest ») et Isen Yncréa Méditerranée (auparavant « Isen Toulon »).

⁶ Qualification renouvelée en 2018 jusqu'à la fin 2022, prolongée jusqu'au 31/12/2023. Cf. « Bulletin officiel n° 1 du 5 janvier 2023 » du MESR : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bo/23/Hebdo1/ESRS2236162A.htm>

⁷ Année 2022-2023, données transmises dans les réponses à la CTI.

⁸ Au 12/11/2022, données transmises à la CTI.

⁹ Formation initiale sous statut d'étudiant.

¹⁰ Formation initiale sous statut d'apprenti.

¹¹ Chiffres ERP Aurion du 14/11/22.

¹² L'école suit le taux d'abandon et le taux de réussite dans les premières années de ces deux cycles, conformément à l'objectif fixé à la direction de la formation par le Conseil d'administration de l'Association. À l'Isen Yncréa Méditerranée, cela correspond aux « filières d'expertises » post-bac « Cycle Informatique & Numérique » (CIN) et « Biologie, Sciences & Technologies » (BioST).

¹³ RAE, p. 53.

- **Ressources humaines**¹ : En 2020-2021, 67 personnels, dont 33 enseignants, 24 enseignants-chercheurs (équivalent 10 ETP), dont 7 HDR ; 3 administratifs.
- **Frais de scolarité**² : 5 800 € (1^{re} année) à 7650 € la dernière année pour les formations d'ingénieur.
- **Budget**² : 7 017 000 € de produits pour l'exercice 2020-2021 (61 % frais de scolarité, 12 % les subventions). 6 744 000 € de charges, dont 59 % pour les frais de personnel salarié, 11 % pour les frais liés au bâtiment et 20 % pour les frais de fonctionnement.
- **Patrimoine immobilier**³ : Surfaces totales d'implantation de l'Isen Yncréa Méditerranée : 6 436 m² (dont 582 m² partagés) dans les locaux de la Maison du Numérique et de l'Innovation, au centre de la ville de Toulon, depuis 1993.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : IM2NP (Institut d'Électronique, de Microélectronique et de Nanotechnologie), UMR CNRS 7334, sous tutelle d'Aix-Marseille Université et de l'université de Toulon — Convention avec l'Isen Yncréa Méditerranée.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**⁴ :
 - Technologies numériques
 - Télécommunications
 - Intelligence artificielle
- **Projets d'innovations, dont PIA** :
 - FR2i (Initiatives d'excellence en formations innovantes numériques), de 2016 à 2020 ;
 - I-NOVMICRO (Campus des Métiers et des Qualifications) PIA 4 ;
 - Safecity PIA 3.
- Fablab, **labellisé** par le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) en tant qu'outil de prototypage⁵.
- L'IM2NP est porteur du **label** Carnot.

2 / Caractérisation du territoire⁶

- **Population de la ville de Toulon + Dynamique démographique**⁷ : 178 745 habitants en 2019 (+1,5 % depuis 2013).
- Un territoire avec une **forte empreinte maritime** : implantation de la marine nationale et présence du pôle de compétitivité Mer Méditerranée.
- Dans la **région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca)**, 11 écoles d'ingénieurs publiques.
- En 2021, en région Paca, **176 758 étudiants**, dont **6 234 inscrits dans les formations d'ingénieurs**, soit 3,5 %. À Toulon, **10 522 étudiants**, dont **996 inscrits dans les formations d'ingénieurs**, soit 9,5 %⁸.

3 / Contexte de l'évaluation

L'établissement a rédigé un rapport d'auto-évaluation (RAE) analysant son activité durant la période 2017-2022. Ce RAE a été transmis au Hcéres le 15 juin 2022. Une visite de l'établissement s'est tenue du 22 au 23 novembre 2022. 42 entretiens ont été organisés dans le cadre de cette visite.

Le rapport d'auto-évaluation de l'Isen Yncréa Méditerranée a été rédigé pendant une période de transition de la gouvernance de l'établissement. Alors même que des axes stratégiques sont affichés, adossés à des indicateurs liés au contrat quinquennal signé en 2016, le RAE ne s'appuie pas sur une méthode d'analyse critique permettant d'évaluer la trajectoire. Cette situation a conduit à un RAE qui s'apparente à un rapport d'activité, amenant le comité à solliciter un grand nombre de documents annexes afin de produire une évaluation étayée. Le comité a regretté la faible fiabilité des indicateurs quantitatifs utilisés et l'absence de notes de bas page étayant le cas échéant les affirmations.

La visite a été coordonnée avec celle du comité de la CTI, ce qui a permis de mener certains entretiens conjointement et de conforter les analyses respectives des deux instances d'évaluation. L'ensemble des documents complémentaires demandés a été fourni sans difficulté et rapidement. Le comité tient à souligner la qualité de l'accueil lors de la visite, la disponibilité des personnes rencontrées et leur souhait de répondre de la manière la plus précise possible aux sollicitations, marquant ainsi l'intérêt qu'elles portaient à cette visite.

¹ Données 2019.

² Données 2019.

³ Données 2018.

⁴ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

⁵ RAE, p. 24. Site du Fablab : <https://isen-mediterranee.fr/labo/le-fablab/>

⁶ Strater : « Diagnostic territorial de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Provence-Alpes-Côte d'Azur Juillet 2022 » // <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-07/strater-2022--provence-alpes-c-te-d-azur-19258.pdf>.

⁷ Insee : « Dossier complet. Commune de Toulon (83137) » // <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-83137#chiffre-cle-1>

⁸ Mesri : « Atlas régional. Effectifs d'étudiants en 2019-2020 » // <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2021-10/atlas-r-gional-tudians-1920-diton-2021-13846.pdf>, p. 147-152.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Des orientations stratégiques sans positionnement institutionnel

Le positionnement institutionnel de l'Isen Yncréa Méditerranée était principalement défini selon les objectifs de la fédération nationale faitière Isen Yncréa, fondée en 2016 par les trois associations : Isen Yncréa Hauts-de-France (auparavant « Groupe HEI-Isa-Isen »), installée à Lille, Isen Yncréa Ouest (auparavant « Isen Brest ») et Isen Yncréa Méditerranée (auparavant « Isen Toulon »). Parmi ceux-ci, l'établissement vise en particulier de répondre aux attentes « de formation, de développement d'activités de recherche et de transfert de technologies vers des entreprises industrielles et de service de sa région d'implantation », à savoir la région Paca.

Cette fédération ne constitue plus aujourd'hui un socle de structuration institutionnelle pour l'établissement, notamment après l'abandon du projet de fusion des trois associations à l'issue de la réflexion lancée en 2019. L'évolution récente du pôle Yncréa Hauts-de-France, dont le changement de nom pour devenir Junia témoigne vraisemblablement d'une volonté de s'affranchir du réseau Yncréa, conduit aujourd'hui l'établissement de Toulon à conforter ses liens avec le pôle ouest d'Isen Yncréa¹ afin de conserver les synergies et la visibilité offertes par l'appartenance à un réseau national. Cette situation nouvelle, couplée à un changement de gouvernance à la fin de 2021² pour l'école, doit la conduire à une réflexion sur son positionnement institutionnel, ce qui n'apparaît pas dans le RAE.

Même si cette absence de positionnement clair est manifeste dans le RAE, dans les attendus du contrat quinquennal qui se termine et dans le document stratégique 2030, les entretiens ont montré une autre dynamique, essentiellement territoriale. Située dans un territoire spécifique entre deux pôles universitaires importants, Marseille et Nice, l'école vise à construire, avec les autres partenaires locaux (l'université de Toulon, le Campus de Toulon de Kedge Business School et le Pôle École Méditerranée), une offre spécifique et originale. L'établissement affiche son ambition d'être une école de référence en Paca pour la formation d'ingénieurs dans le domaine du numérique³. Cette ambition, légitime au regard des spécialités de l'école et portée dans le contrat quinquennal 2017-2022, puis prolongée dans la feuille de route 2030, souffre du manque de positionnement déjà signalé.

Le RAE met en avant cette ambition à moyen terme en introduction du chapitre sur les partenariats⁴ : « devenir un acteur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche du sud de la France ». **Pour satisfaire cette ambition, le comité recommande à l'établissement de renforcer son positionnement vis-à-vis des institutions locales d'enseignement supérieur et des écoles d'ingénieurs équivalentes en France, en dehors du réseau Yncréa.**

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 pour la période 2018-2022 insuffisamment étayée

L'établissement a signé en 2018 un contrat quinquennal pour 2018-2022, qui constitue visiblement son seul document stratégique pour la période de référence et tient lieu de projet d'établissement. Il se décline en quatre grands axes affichés comme nécessaires à l'accomplissement de ses missions de service public. Ces axes sont : développer les différentes voies de formation, renforcer l'Isen Yncréa Méditerranée comme acteur de référence pour la formation d'ingénieurs sur le bassin méditerranéen, favoriser l'ouverture sociale, l'entrepreneuriat, l'orientation et l'accompagnement des étudiants et, enfin, poursuivre le développement territorial, l'ouverture et la coopération internationales.

Parmi les grandes orientations attendues pour un Eespig, seule la stratégie de recherche n'est pas inscrite explicitement dans son contrat, mais elle apparaît comme levier d'action pour un des objectifs stratégiques. Ce contrat est décliné en sous-objectifs avec des leviers d'actions pour chacun d'eux. Le RAE indique que des

¹ Notes d'entretiens.

² Au 01/12/2021 : changement de direction et de présidence du CA.

³ RAE p. 2 ; contrat quinquennal 2018-2022, p. 4 et « Feuille de route stratégique », p. 2.

⁴ RAE, p. 5.

plans d'action sont établis et sont placés sous la responsabilité des directions¹. La mise en œuvre de ces plans d'action est présentée de façon hebdomadaire au Codir pour arbitrage, affirme le RAE, mais une révision plus large est faite annuellement devant les instances (CA, bureau de CA et CSE).

Une série d'indicateurs est associée au contrat, pour chacun des quatre axes, avec des valeurs cibles en fin de contrat et un état en date du 15 juin 2022². Le RAE fait référence à « une logique d'amélioration continue » avec élaboration de plans d'action préventifs et correctifs en fonction de l'évolution de ces indicateurs ; il ne semble pas exister d'autres indicateurs stratégiques de l'établissement que ceux du contrat.

Le RAE ne fournit pas d'analyse de la trajectoire sauf en matière budgétaire, dont l'équilibre est un souci majeur pour une structure privée associative. Ce manque d'analyse se traduit en conséquence par une absence de propositions de pistes d'action dans le RAE. La feuille de route stratégique du contrat quinquennal³ ne s'appuie pas non plus sur une analyse de l'évolution des indicateurs stratégiques, alors même que nombre d'entre eux sont largement en dessous des objectifs affichés, voire inférieurs à leur valeur initiale. Les entretiens ont permis d'éclairer en partie cette situation. La période de référence, qui inclut la pandémie, se caractérise aussi par une détérioration du climat social due aux orientations économiques prises par le CA. La recherche de l'équilibre financier ayant primé sur les autres missions, l'établissement a négligé la stratégie et le pilotage autre que financier.

En l'absence d'un véritable positionnement institutionnel, l'établissement n'a pas élaboré d'autre réflexion stratégique que celle imposée par la signature du contrat avec l'État, qui lui permettait d'obtenir un financement spécifique et de conserver le statut d'Eespig. En revanche, le nouveau projet stratégique a été construit dans une démarche collaborative tout à fait nouvelle pour l'école. **Il constitue une base intéressante qui doit être réinterrogée par l'école à l'aune d'une véritable analyse de son positionnement institutionnel local, régional et national et déclinée selon les différents axes (formation, recherche, vie des étudiants, RSO et politique internationale).**

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

3 /Des partenariats académiques trop limités

L'établissement s'appuie en priorité sur des partenariats au sein de sa propre fédération Yncréa. Ils sont articulés autour de la recherche et visent à mutualiser les ressources dans le réseau Yncréa afin d'accéder à des appels à projets (AAP) nationaux et européens avec une meilleure chance de réussite. Ces partenariats sont visiblement structurants pour l'Isen Yncréa Méditerranée, d'autres partenariats de recherche n'ayant pas été mis en avant dans le RAE. Par ailleurs, des partenariats existent au sein du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM), entretenus par des enseignants-chercheurs et des doctorants qui sont impliqués dans l'UMR IM2NP⁴. Ce partenariat est formalisé par une convention signée en 2014 et prolongée par avenant jusqu'en 2022 et cité dans le contrat de site AMPM 2018-2022⁵.

Comme indiqué plus haut (Réf. 1), la recherche d'une alliance renouvelée avec l'Isen Yncréa Ouest paraît incontournable pour assurer la visibilité nationale et internationale de l'école de Toulon, voire sa pérennité, bien que la dynamique de croissance du pôle Ouest contraste avec la situation de l'Isen Yncréa Méditerranée, y compris en termes de nouvelles implantations⁶.

Les partenariats liés à la formation n'apparaissent pas dans le contrat de site, mais le RAE met en avant ceux qui ont été noués avec l'école de commerce Kedge Business School⁷ (pour ses campus de Marseille et de Toulon), avec l'Amu et avec l'université de Toulon. Le partenariat avec Kedge porte sur des co-diplomations. Il a été signé en 2022 et augure d'une plus large ouverture de l'Isen Yncréa Méditerranée au site de cette école pour le prochain contrat. La convention avec l'université de Toulon, signée en 2017 pour cinq ans, porte sur les coopérations existantes et possibles en matière de formation, de recherche, d'entrepreneuriat et de partage d'infrastructures. Par cette convention, l'université de Toulon porte la contribution de l'ensemble des acteurs toulonnais de l'ESR, dont l'Isen Yncréa Méditerranée⁸. Un dernier partenariat qualifié de fort est mis en avant

¹ RAE p. 4.

² Annexe REF1-1 : Indicateurs_contrat_quinquennal_MESRI_18-22.

³ Annexe REF1-2 : MESRI_ContratQuinquennal_2018-2022.

⁴ IM2NP : UMR 7334 Institut des Matériaux, de microélectronique et des nanosciences de Provence : CNRS, Amu, l'université de Toulon.

⁵ Contrat de site AMPM, p. 86.

⁶ Cf. rapport Hcéres 2021 (17/06/2021) p. 6 : +104 % de croissance des effectifs entre 2014 et 2020, doublement du nombre d'EC, ouverture de 2 nouveaux sites.

⁷ Le groupe Kedge Business School a son siège à Bordeaux. Le campus de Marseille est historique et date de 1872 et celui de Toulon (établissement secondaire) a été créé en 2019.

⁸ RAE, p. 8.

dans le domaine des réseaux de communication en mer (depuis 2010) et en cybersécurité (depuis 2018) avec le Pôle Écoles Méditerranée de Saint-Mandrier (Marine nationale).

Ces partenaires, acteurs principaux de l'enseignement supérieur du territoire toulonnais, expriment de façon unanime leur volonté forte de poursuivre les coopérations existantes avec l'Isen Yncréa Méditerranée pour assurer le développement du site. S'il appartient à l'académie de Nice, le site toulonnais est beaucoup plus proche de l'académie de Marseille et doit trouver sa propre voie de développement. **Cette volonté exprimée lors des entretiens doit se traduire par une réflexion plus stratégique et un projet de territoire dont les premières pierres sont déjà posées. Au-delà, le comité recommande à l'établissement de redéfinir rapidement son positionnement national en rapport avec l'évolution du réseau Yncréa et de développer d'autres partenariats structurants en lien avec le projet de territoire.**

4 / Une stratégie de partenariats internationaux qui manque d'efficacité

La stratégie internationale de l'école décrite dans son contrat d'établissement fixe deux objectifs généraux : attirer et diplômer des étudiants internationaux et promouvoir la mobilité. Pour cela, elle entend développer sa visibilité grâce à l'appartenance de ses enseignants à des unités de recherche de niveau national et international¹ et grâce à une plus grande mobilité entrante et sortante des étudiants et des personnels.

L'établissement, en s'appuyant essentiellement sur Campus-France et sur la communication menée par son site Web, a mis en place une stratégie de recrutement qui paraît pertinente, car elle cible une zone géographique naturelle, à savoir l'Afrique francophone (essentiellement le Maghreb et l'Afrique de l'Ouest). Si le site de Campus-France fournit des informations en trois langues (français, anglais et espagnol) sur l'école, son propre site n'est pas multilingue, ce qui, de fait, limite sa portée internationale. Au-delà du RAE, on retrouve dans la déclaration de stratégie internationale Erasmus+ de l'école, disponible sur son site Web, trois zones prioritaires : l'Europe par la signature de nombreuses conventions bilatérales d'échange (Erasmus+), l'Afrique du Nord et l'Asie par un partenariat avec la société Asia Exchange² pour les destinations en Asie du Sud-Est. Les listes des conventions données en annexe (REF-3-1 et REF-3-2) mettent en évidence une variété de zones trop importante : Amérique du Nord et du Sud, Océanie, Europe, Asie, alors qu'aucune convention n'est signée avec des universités d'Afrique du Nord, qui est une cible prioritaire. Durant la période de référence, 8 accords de mobilité bilatérale sans frais supplémentaires et 20 accords avec frais ont été signés, ce qui porte à 64 le nombre total d'accords signés par l'école. Leur mise en œuvre a conduit (hors années de la pandémie) à 104 mobilités sortantes en 2020-2021. Les mobilités entrantes restent, en revanche, faibles avec une baisse considérable entre le début et la fin de la période (de 22 à 12). L'école affirme sa volonté de favoriser les mobilités des personnels, mais le bilan affiché est faible (1 doctorant en séjour Erasmus+) pendant la période de référence, certes, perturbée par la pandémie. L'ensemble des partenariats mis en place ne suit pas une orientation structurée ni la stratégie internationale, définie par l'école elle-même³.

La politique de partenariats internationaux de l'école paraît confuse. Le comité recommande d'engager une réflexion stratégique ciblant des établissements susceptibles de s'impliquer dans des échanges équilibrés. Ce travail a été commencé lors de l'élaboration du projet 2030.

5 / Un ancrage territorial solide, appuyé par des partenariats économiques forts

Les partenariats économiques sont solides, mais le RAE ne les met pas en avant. Ces relations fortes se traduisent par la participation active de représentants d'entreprises à la gouvernance de l'établissement (11 sur 18 membres au CA) et aux enseignements (environ 18% des heures rémunérées⁴). Le comité s'étonne que le conseil de perfectionnement ne comporte, lui, que 3 représentants professionnels sur 16 membres. Ces partenariats ont une influence importante en formation : responsabilité de 3 options externes⁵, projets de R&D et développement de l'alternance à travers l'apprentissage et les contrats de professionnalisation⁶.

Les partenariats avec les collectivités territoriales sont historiques et liés à la création de l'école en 1991 : le comité note en particulier ceux qui existent avec la métropole Toulon Var Méditerranée (TPM), le conseil départemental du Var et le conseil régional Paca. L'appui de ces collectivités à l'école a été exprimé sans réserve lors des entretiens.

¹ Feuille de route stratégique 2030, p. 2 // <https://www.isen-mediterranee.fr/global/assets/dlcontent/pdf/D%C3%A9claration%20de%20strat%C3%A9gie%20internationale%20Erasmus%202022.pdf>.

² Société de droit finlandais : <https://asiaexchange.org/fr/>.

³ Déclaration de stratégie internationale Erasmus+ de l'ISEN Yncréa Méditerranée.

⁴ Données recueillies durant les entretiens.

⁵ Cf. annexe DN-A31 (conseil des études).

⁶ Cf. indicateurs du contrat 2018-2022.

Le SESRI 2018-2022 de Paca ne cite pas l'école, sauf à travers sa réussite pour un appel à projets « Initiatives d'excellence en formations innovantes numériques ». Toutefois, les domaines principaux de l'école réapparaissent dans les objectifs des Opérations d'intérêt régional (OIR), en particulier en ce qui concerne les technologies clés comme l'optique, le numérique et l'internet des objets (IoT)¹. La gouvernance de l'école fait aussi une large place aux représentants des collectivités et à leurs services. Pour ces raisons, le comité considère que l'ancrage territorial est important. **Cet atout indiscutable doit servir de base pour développer de nouveaux partenariats, tant au niveau régional que national, voire international.** L'apport socio-économique des activités de l'établissement n'est pas mesuré par des indicateurs, bien que le taux d'insertion des diplômés à 100 %² puisse en être un, ainsi que les contrats de recherche appliquée avec des entreprises.

6 / Une transition environnementale tardive

L'établissement n'avait pas défini d'engagement spécifique dans le champ de la RSO et du DD avant la rédaction de sa feuille de route pour le prochain projet. Toutefois, des actions ont été mises en place en toute fin du contrat en cours. Le RAE liste une série d'actions de type « petits gestes » qui, si elles sont nécessaires ou nombreuses, ne portent pas en elles-mêmes d'engagement structurant pour l'établissement. Celui-ci met en avant les actions des associations étudiantes sur le pilier « social » et « environnemental » et peine à trouver des exemples de son engagement passé en matière environnementale. En revanche, la feuille de route stratégique 2030 apporte une réponse mieux structurée, dont il faudra apprécier les plans d'action et les résultats. L'école exprime parmi ses objectifs stratégiques l'intégration de la « Responsabilité Sociétale des Entreprises et l'idée d'un Développement Durable » dans l'ensemble des compétences techniques, managériales et humaines de ses futurs diplômés. De même, sa politique de développement de la recherche s'est infléchie, par exemple, par la création en 2017 du Laboratoire « Smart Energy »³. **Le comité salue cette orientation et recommande à l'établissement de chercher à obtenir un label dans le domaine.**

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

7 / Un modèle de gouvernance en pleine mutation

L'établissement est géré par une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Les derniers statuts ont été validés le 13 janvier 2022. L'association est administrée par un conseil qui dispose de larges prérogatives, dont la définition du plan stratégique, les décisions d'investissement, la nomination de la direction générale et l'approbation du budget annuel. Un bureau du CA constitué de six membres, élus parmi les membres du conseil, assiste le président de l'association.

La directrice générale est notamment en charge « de la représentation courante et de la gestion courante de l'association, de la mise en œuvre, du suivi et de la bonne exécution des projets de l'association, tels que validés dans le plan stratégique⁴ ». Elle dispose d'une large délégation permettant d'organiser la gouvernance de l'établissement. Le RAE synthétise clairement la composition et le rôle des principaux organes, dont le Copil, interface entre bureau et la directrice générale, le Codir, qui réunit les directions centrales : formation, recherche et administration et, enfin, le comité opérationnel, qui réunit les responsables opérationnels d'activités. Le circuit de délibération, de décision et d'exécution paraît clair au sein de l'établissement.

Le RAE indique qu'à l'occasion du changement de gouvernance⁵ en novembre 2021, le CA a confié à la direction générale le soin de lancer une démarche collaborative entre toutes les parties prenantes de l'école pour construire son projet stratégique 2030. Cette approche rompt avec la période passée, plus directive et centrée sur des objectifs économiques, ce qui avait conduit à une dégradation du climat social⁶. Par cette nouvelle approche, le CA démontre sa volonté, confirmée par l'ensemble des entretiens, de recentrer l'école sur ses missions de formation et de recherche, en relation avec sa nouvelle raison d'être : « Révéler, former et inspirer pour un monde sûr et juste⁷ ». Dans cette période transitoire, le CA, et en particulier son bureau, apporte un appui important à l'équipe de direction, qui se structure et se réorganise en faisant évoluer le périmètre des fonctions entre direction générale, secrétaire général et directions de la recherche et de la formation.

¹ SRESRI PACA 2018-2022, p. 86.

² Cf. Indicateur du contrat quinquennal 2018-2022.

³ RAE, p. 26.

⁴ Cf. statuts de l'association Isen Yncréa Méditerranée adoptés le 13/01/2023, p. 17.

⁵ La directrice générale a été nommée en décembre 2021.

⁶ Notes d'entretiens.

⁷ Plan stratégique Isen Yncréa Méditerranée 2030.

Les instances sont complétées par deux conseils décrits comme « chargés de l'amélioration continue ». Le premier est le conseil des études chargé de suivre le déroulement des formations, leur organisation et leur évolution et fait office de conseil de perfectionnement pour les formations. Enfin, un troisième conseil, le conseil scientifique, est en cours de constitution pour définir et valider les projets de recherche. Il sera aussi en charge des aspects éthiques de l'activité.

L'Isen Yncréa Méditerranée étant implanté sur deux sites, chaque formation est pilotée par un responsable et placée sous la tutelle directe de la direction de la formation. Il en va de même pour les activités de recherche et de développement placées sous la responsabilité de la direction de la R&D¹. Les attributions de compétences et les degrés de subsidiarité sont clairement établis entre les différents niveaux de structuration de l'école, peu nombreux compte tenu de la taille de l'établissement.

L'organisation administrative de l'école est placée sous la responsabilité de la directrice générale et s'articule autour de trois missions : vie étudiante, formation et R&D. Deux directions transverses s'y ajoutent. La direction des services généraux regroupe les fonctions support (RH, logistique, finances, etc.), et la direction marketing-communication est en charge de l'analyse du positionnement de l'offre de formation sur le marché. Cette dernière est aussi chargée de la promotion des formations dans le cadre de salons.

La gouvernance est centralisée et descendante, mais son évolution, portée par la nouvelle direction, rencontre une importante adhésion des salariés, qui exprime leur attachement aux valeurs de l'école, à ses projets et une grande confiance dans la direction générale actuelle pour assurer le développement de l'établissement. Les membres des différents conseils sont nommés ou cooptés, sauf les représentants du personnel à la CSE, qui sont élus, conformément à la réglementation². La représentation des élèves est limitée au président du bureau des élèves qui siège de droit au CA.

La démocratie interne et la participation de toutes les parties prenantes à la vie de l'établissement ne sont pas assurées dans les statuts de l'école. **Tenant compte de la taille de l'établissement et de la méthode de management portée par la direction actuelle, plus participative, le comité recommande de formaliser cette évolution en la transposant dans ses statuts.**

8 / Une communication interne dont l'efficacité reste à démontrer

L'établissement investit beaucoup dans la communication externe, dont les objectifs ont été réaffirmés : il s'agit de renforcer la notoriété de l'école, sa visibilité sur internet (réseaux sociaux et Web) et sa présence sur le terrain local. Une école dont la devise est « *all is digital*³ » se doit d'assurer sa présence sur les réseaux. Le site Web est en cours de rénovation. **Le comité recommande à l'établissement de mettre plus en avant les activités de recherche et les actions menées à l'international pour satisfaire l'objectif d'attirer les étudiants internationaux.**

La mise en œuvre de la stratégie est prise en charge par un service comportant quatre personnes⁴. Ce service a une orientation *marketing* affirmée dans la mesure où l'équilibre financier de l'établissement repose sur des ressources propres dont l'essentiel est constitué des droits d'inscription. Ce service assure aussi une présence de l'école au niveau local par l'organisation ou la promotion d'événements.

La communication interne s'appuie sur des réunions d'information à destination des personnels et des étudiants, sur un réseau intranet récemment rénové (2019), mais qui peine à offrir des documents renouvelés ou mis à jour dans certaines rubriques⁵. Enfin, elle s'appuie sur un portail Web consacré à la vie des étudiants et sur deux *newsletters* hebdomadaires.

L'établissement reconnaît que ce système de *newsletter* pour la diffusion interne n'atteint pas toute la cible prévue et n'est pas utilisé par l'ensemble des directions et services comme un vecteur de communication interne. **Le comité recommande de limiter le nombre de canaux de communications internes et d'assurer une meilleure visibilité et transparence des informations administratives et des événements.**

9 / Un système d'information maîtrisé

L'établissement s'est doté d'un véritable SI composé, entre autres, d'un progiciel de gestion intégré (en 2012) et d'un logiciel de gestion comptable professionnel Sage. Le progiciel de gestion, utilisé dans de nombreux autres établissements de formation, en particulier du secteur privé, prend en charge l'ensemble du domaine

¹ Cf. annexe organigramme Isen-Yncréa Méditerranée 2021-2021.

² Cf. annexes : procès-verbaux des élections à la CSE (24/06/2021).

³ (anglais) Tout est numérique.

⁴ Cela représente 6 % du personnel affecté à cette fonction.

⁵ Par exemple, sur l'entrée « documentation » un seul document est daté de 2022 sur 16 documents disponibles.

de la formation. Aucune analyse critique n'est fournie dans le RAE à propos de l'effet de ces déploiements. Il existe une charte informatique qui doit être signée par l'ensemble des personnels et usagers de l'établissement. Celle-ci n'est pas datée.

Le schéma directeur, tel qu'il est présenté en annexe du RAE (REF-4-1 à REF-4-3), se résume à une cartographie des logiciels et des outils du SI. On ne retrouve pas le format d'un schéma directeur SI standard. En particulier, il ne présente pas d'état des lieux du SI, ni les perspectives de développement des outils au service du développement des activités de l'école, alors que l'établissement comprend deux sites avec de nombreux serveurs.

La direction du SI (DSI) est assurée par trois personnes (un cadre et deux techniciens) travaillant sur le campus de Toulon¹. La capacité de cette structure à répondre aux besoins est confirmée par l'ensemble des usagers et personnels. En ce qui concerne la gestion des données, le RAE fournit les informations sur les documents, élaborés avec le soutien d'un cabinet spécialisé, permettant de se conformer au règlement général sur la protection des données. La DSI porte une attention spécifique aux questions de sécurité et de cybersécurité. Le rôle de délégué à la protection des données (DPD) est confié au même cabinet externe spécialisé, le cabinet Boukhara. Les contacts utiles ont été diffusés par note interne à l'ensemble des personnels². Le site Web de l'établissement donne accès à sa politique de confidentialité³.

Le comité recommande à l'établissement de se doter d'un véritable Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI), qui permettra de vérifier que toutes les activités sont prises en charge et avec quelles performances, que la politique de sécurité est assurée, que les investissements sont bien anticipés, etc.

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

10 / Une démarche qualité à construire

S'il existe bien des procédures écrites au sein d'Isen Yncréa Méditerranée, le référentiel les décrivant n'est pas formalisé. L'absence de répertoire ne permet pas de saisir le processus et les rôles des personnes concernées. Cette absence de cartographie des processus limite la démarche d'amélioration continue, et n'autorise pas une analyse des risques inhérents à l'organisation interne. C'est pourquoi **le comité recommande de compléter la démarche de description des processus, de formaliser le système de gestion de la qualité et de nommer une personne responsable de la qualité.**

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. »

11 / Une situation financière saine, mais un modèle économique à consolider et un dialogue de gestion limité

Le service financier, placé sous la responsabilité de la directrice générale, se compose de deux personnes, une responsable et un gestionnaire.

La situation financière de l'école est saine depuis 2020. Après deux années de pertes en 2017-2018, le résultat de l'année 2022 s'établit à 157 000 €. La masse salariale représente 62 % des dépenses, le fonds de roulement est supérieur à 20 jours de fonctionnement, les indicateurs financiers se situent dans la norme. Le budget a augmenté de 19 % depuis 2017. Les frais de scolarité représentent 56 % des produits, en progression de 3 % pendant la période de référence. Les subventions publiques s'élèvent quant à elles à 25 % des ressources. Elles se répartissent de manière relativement équilibrée entre celles de l'État et celles des collectivités locales (Métropole de Toulon, département et région).

L'école souligne la nécessité de disposer de nouvelles marges afin de limiter sa dépendance par rapport aux frais de scolarité. Cette démarche s'impose d'autant plus que les charges patrimoniales sont faibles (10 %), compte tenu du soutien immobilier du département du Var proposant un bail d'occupation avec un loyer en deçà du prix du marché.

Le comité regrette de ne pas disposer de projections budgétaires pluriannuelles venant en appui du projet stratégique de développement porté par la direction de l'école.

¹ Cf. Bilan social 2021-2022.

² Annexe REF 4-6, p. 3.

³ <https://isen-mediterranee.fr/politique-de-confidentialite/>

Le dialogue de gestion se limite à une collecte des prévisions budgétaires. Il n'y a pas de contrats d'objectifs et de performance au niveau des services ou des directions. La mise en œuvre de la stratégie de l'école n'apparaît pas dans le cadre de ce dialogue de gestion ni dans un cadrage budgétaire formalisé par le CA.

Il est important que le projet stratégique de l'Isen Yncréa Méditerranée identifiant ses priorités en matière de RH, de fonctionnement et d'investissement puisse être élaboré dans un dialogue de gestion formalisé avec ses directions et services. Le comité recommande à l'établissement de formaliser et de diffuser davantage ce processus de dialogue de gestion.

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. »

12 / Une politique des ressources humaines à définir et à outiller

La politique des ressources humaines n'a pas été une priorité durant la période de référence, comme en témoigne l'absence d'outils de pilotage RH, tant quantitatifs que qualitatifs.

Les personnels (67 personnes, dont 33 enseignants) relèvent de la convention collective de la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif (FESIC). Le service des ressources humaines est assuré par une personne qui vient d'être recrutée en 2022 et placée sous l'autorité du secrétaire général.

Les bilans sociaux fournis par l'établissement sont embryonnaires et n'offrent pas de vision analytique de la structure des emplois. Toutefois, les éléments présentés montrent une augmentation des effectifs de 65 en 2018-2019 à 69 en 2021-2022. Ces données brutes ne prennent pas en compte des sorties en cours d'année, qu'elles soient volontaires ou non. Compte tenu de ces flux, un effectif réel de 58 ETPT pendant la période considérée peut être comptabilisé. Telle qu'elle est décrite, la structure des emplois se répartit de manière équilibrée entre deux catégories : enseignants et personnels administratif, technique et d'encadrement. Dans la première catégorie, on distingue les enseignants-chercheurs (EC) des chargés d'enseignement sans activité de recherche avec une répartition de 2/3 d'EC pour 1/3 de chargés d'enseignement.

L'évolution des effectifs des EC est significative. En 2018-2019, l'école affiche 22 EC, mais la démission de 6 EC motivée par des problèmes de gouvernance¹ (soit presque un tiers des effectifs) a conduit à une tension forte dans la réalisation des missions d'enseignement et de recherche. À une période de relative stabilité en 2019-2020, avec un effectif de 24 EC, succède une période de tension, avec un effectif de 19 EC en 2020-2021, puis un retour à 24 EC en 2021-2022. Si le RAE souligne une hausse des effectifs, elle n'est qu'apparente en comptabilisant des contrats de courte durée (1 à 3 mois) et ne tient pas compte des sorties annuelles. L'école a recours à un cabinet de recrutement sous contrat annuel pour embaucher des EC aux profils adaptés à ses besoins arbitrés par un comité interne spécifique : le comité des nominations et des rémunérations (CNR)².

On observe une détérioration du ratio femme / homme qui passe de 41 % en 2017 à 33 % en 2022 après avoir culminé à 46 % en 2018-2019. Le bilan social ne propose pas d'éléments quantitatifs permettant de mesurer l'écart salarial, ainsi que l'influence potentielle d'une politique limitant l'écart entre les hommes et les femmes. La signature en 2020 de la charte de l'égalité des sexes, alignée sur la Charte de la Conférence des grandes écoles³ et en 2022, du plan pour l'égalité des genres⁴, désormais imposé pour participer aux appels à projets « Horizon 2020 », est un engagement formel dont il faudra apprécier l'effet à terme.

Le comité ne dispose pas d'un référentiel d'activités des EC. Ainsi, dans le tableau récapitulatif des heures des enseignants⁵, on observe, pour certains enseignants, des volumes horaires, dépassant les 350 heures de face-à-face pédagogique prévues par la convention collective (sans compter les heures en CPGE pour certains), et qui ont potentiellement une incidence sur le temps disponible pour la recherche⁶.

Le comité recommande à l'école de formaliser un bilan social annuel offrant une vision analytique de la structure des emplois, des évolutions salariales, des formations mises en place pour ses agents, en portant une attention particulière à la gestion des données personnelles et aux indicateurs concernant les genres.

¹ Notes d'entretiens.

² Cf. *infra*.

³ REF 7-2 : CGE - Gender equality charter.

⁴ REF 7-1 : Gender equality plan.

⁵ Document fourni en annexe par l'école.

⁶ Cf. références 10 et 12 *infra*.

La politique de recrutement et de rémunération est donc portée par le CNR qui est composé du président, du vice-président, du trésorier et du secrétaire du CA, mais aussi de la directrice générale. Ce comité, à partir des entretiens effectués par les chefs de services, fixe les évolutions des postes et des rémunérations après que le CSE a donné son avis sur l'évolution de ces dernières. **Le comité recommande que le cadre des référentiels des fonctions soit établi et discuté au sein de l'établissement en lien avec les représentants du personnel dans un souci de transparence de la politique RH.**

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) n'est pas formalisée sur le plan des outils RH. À l'absence d'un plan stratégique RH articulé avec les priorités de l'école s'ajoute celle d'une cartographie des risques portant sur les fonctions clés de l'établissement. Cette faiblesse du pilotage RH fait peser un risque majeur sur la continuité de l'activité de l'école. Par ailleurs, peu de personnels ont pu avoir accès à des formations au-delà des celles qui sont obligatoires.

Les modalités de recrutement retenues et l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences révèlent l'absence de suivi de l'évolution des métiers et des carrières. Au vu des problématiques territoriales citées plus haut, la question de l'attractivité est un réel enjeu pour l'école. **Le comité recommande de mettre prioritairement en place une GPEEC adaptée aux enjeux stratégiques de l'école et d'établir un plan de formation des personnels favorisant l'accompagnement des parcours professionnels individuels.**

13 / Un dialogue social au cœur du renouveau de la politique RH

Les élections renouvelant le comité social d'entreprise ont eu lieu en janvier 2023. Elles n'avaient pas été anticipées à la suite du changement de direction de l'école. Le CSE ne peut ni être formellement consulté ni prendre des décisions, mais la volonté de maintenir un dialogue social nourri et constructif s'est traduite par son maintien sous le format de groupe de travail.

Toutefois, on constate l'absence de politique de prévention des risques psychosociaux alors que le RAE, comme les personnels, souligne les fortes tensions au sein du collectif de travail qui ont conduit à de nombreux départs de l'école pendant la période de référence.

La politique de transparence portée par la nouvelle direction permet des discussions sur la politique de rémunération et de primes des salariés. Ainsi, un panel des représentants du personnel a été associé à la définition du plan stratégique 2030 de l'école : ces personnels ont participé aux réflexions collectives portées par la nouvelle équipe de direction. On observe aussi la mise en place d'une politique de recrutement favorisant un meilleur taux d'encadrement et en conséquence devant dégager des ressources pour assurer les activités de R&D.

En dépit d'une charge de travail importante, **le comité a constaté une forte cohésion au sein des équipes, qui portent des valeurs communes et sont réellement impliquées dans la vie de l'école.** Le départ du SG et le changement de présidence du CA sont perçus comme positifs par les représentants du personnel, remettant au cœur des décisions RH le binôme constitué du président du CA et de la directrice générale. Cependant et en dépit de la mise en place en 2019 d'une commission qualité de vie au travail, il n'y a pas d'indicateurs chiffrés mesurant les évolutions.

Le comité recommande de définir un plan de prévention des risques psychosociaux au regard de la charge de travail rapportée aux effectifs de l'école.

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

14 / Une politique immobilière à construire

L'école dispose d'un parc immobilier de 8130 m². 71 % de ses surfaces sont hébergées dans la maison du numérique et de l'innovation dont le propriétaire est le département du Var. Le loyer est faible pour l'école. À la suite de la fermeture du site de Nîmes, l'école a investi dans un nouveau bâtiment de 856 m² (locaux Mayol), dont elle est propriétaire avec une annexe à ces locaux de 636 m² qu'elle loue. La mise en service de ces deux bâtiments est prévue au 1^{er} semestre 2023. Si l'on peut noter la faiblesse du loyer et des charges pour les locaux principaux, les charges pour les nouveaux locaux Mayol pèseront dans le budget de l'école en considérant, de plus, les effets de la crise énergétique actuelle. L'école, présente également sur le site de Marseille, y loue des locaux de 800 m², dont le loyer est aussi largement supérieur à celui du site de Toulon. Ainsi, l'établissement est dépendant de structures tierces pour assurer ses activités de formation et de recherche avec seulement la pleine propriété de 9,5 % des surfaces qu'elle utilise.

L'ensemble des locaux respecte les règles du Système de sécurité incendie (SSI) et d'accessibilité. S'il y a une recherche d'optimisation de l'usage, elle n'a pas été traduite, en dehors du retrait de l'école du site de Nîmes, en un bilan immobilier. Le même constat peut être fait à propos des questions de transition écologique liées à l'usage du patrimoine immobilier. Dans le RAE, il est simplement évoqué que la norme ISO 50001 sera appliquée pour l'année 2030.

La fonction immobilière prend la forme d'un service technique. Elle est rattachée au secrétariat général. Le service technique est porté par une seule personne, qui assure cette fonction pour 8000 m². Au-delà de la charge de travail, le risque de rupture dans la continuité de la gestion patrimoniale est majeur pour la pérennité des activités de l'école.

Le comité recommande à l'Isen Yncréa Méditerranée de se doter d'un Schéma Directeur Immobilier (SDI) qui intégrera les problématiques de transition écologique, de dépendance immobilière et de soutenabilité de la fonction immobilière en cohérence avec la stratégie de développement de l'établissement.

Conclusion du domaine 1 : le pilotage stratégique et opérationnel

Points forts

- La cohésion et l'implication des équipes ;
- Le soutien tant des collectivités que des entreprises à l'école sur le territoire varois ;
- Des locaux permettant une forte interaction entre étudiants et personnels.

Points faibles

- Un manque de positionnement institutionnel à tous les niveaux ;
- L'absence de politique RH ;
- Une dépendance accrue aux frais de scolarité pour l'équilibre du budget ;
- Une démarche qualité trop peu formalisée.

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 stratégie de recherche peu lisible et étroitement liée à l'offre de formation

L'établissement situe la recherche au cœur de sa stratégie¹, mais ne définit pas clairement de stratégie pour celle-ci au-delà de sa volonté de croissance et de sa structuration autour des sept thématiques : micro et nanotechnologies, e-santé, *smart energy*, intelligence artificielle, smart objets, développement logiciel, et sciences humaines. Ces thématiques sont en cohérence avec le projet d'établissement et de formation, et elles se retrouvent dans les partenariats économiques et la constitution du CA. Elles ont conduit, en 2016, à la création de deux chaires (e-santé et IoT) qui renforcent le lien avec le monde industriel. Il s'agit d'une recherche appliquée, étroitement liée à son environnement académique et industriel, qui vise à s'ouvrir à l'Europe. Son financement provient essentiellement des projets de R&D et de projets collaboratifs en réponse à des appels à projets subventionnés. La recherche en sciences humaines, économiques et sociales (SHES) appartient au socle soutenant les autres thématiques, au même titre que le développement logiciel², et est regroupée dans un laboratoire spécifique « Recherche appliquée en sciences sociales pour concevoir un anthropocène soutenable » (Rasscas).

Pendant la période de référence, plusieurs actions significatives peuvent être notées³ : la création du laboratoire « *Radiation Effects and Electrical Reliability* » (REER)⁴ en 2014, d'espaces collaboratifs de travail entre étudiants et enseignants-chercheurs (sur les 7 étages de l'école) en 2018, du laboratoire Smart Energy en 2020 et du laboratoire Rasscas en 2022. Par ailleurs, la croissance de 25 % entre 2017 et 2021⁵ (supérieure aux objectifs) des recettes de R&D, a conduit l'école à acquérir un nouveau bâtiment consacré à la recherche et à la formation. Cet investissement n'a toutefois pas encore été accompagné d'une croissance suffisante en termes de personnel académique, à savoir des enseignants-chercheurs (23, dont 8 HDR en 2017-2018⁶ ; 24, dont 6 HDR en 2021-2022), en nombre de projets de recherche (24 en 2016-2017 et 22 en 2020-2021), ou en termes de production scientifique avec 0,15 article et 0,28 communication internationale en moyenne par an⁷ et par EC.

La visibilité internationale de la recherche menée par l'école reste limitée, le niveau de publications sur l'échelle des *Technology readiness level* (TRL), utilisée pour les technologies, situe les productions aux niveaux 5 et 6, rarement au niveau 4. Le RAE ne fournit aucun positionnement des activités au niveau international. Au-delà des collaborations de l'école avec les groupes industriels internationaux, elle exprime une volonté d'avoir une recherche avec plus de partenaires à l'international à travers une encore plus grande implication dans les projets H2020 et Horizon⁸.

Un Conseil scientifique⁹ de l'école a été mis en place en fin de période. Il est composé de 15 membres, avec un panel de profils disciplinaires (directeurs et directrices de formation et de laboratoires en lien avec l'établissement ou lui appartenant) et 3 représentants socioprofessionnels. Il est un lieu de rencontre entre l'école et les entreprises. Ses principaux objectifs sont de définir et de valider les orientations de recherche et de veiller au respect de l'intégrité scientifique et de l'éthique dans le cadre des actions menées¹⁰.

Ce conseil, en lien avec le projet de l'établissement, voit la recherche comme un support pour l'enseignement et propose un équilibre entre les technologies actuelles et futures, entre logiciel et matériel, comme une motivation des étudiants pour l'entrepreneuriat et les *start-up*. Il entend favoriser les initiatives de protection de la propriété intellectuelle (PI), avoir une réelle stratégie dans ce domaine et améliorer l'équilibre budgétaire de l'établissement.

¹ Cf. Feuille de Route Stratégique Isen Yncréa Méditerranée 2030.

² Cf. annexe au REA : Description de l'écosystème de recherche d'Isen Yncréa Méditerranée, p. 4.

³ RAE, p. 31.

⁴ Laboratoire commun à l'IM2NP et StMicroelectronic.

⁵ RAE, p. 32.

⁶ Annexe REF 1-2 : contrat quinquennal 2018-2023 p. 21.

⁷ RAE, p. 35.

⁸ RAE, p. 28 : Entre 3 et 4 projets réalisés par an pendant la période.

⁹ Notes d'entretiens.

¹⁰ RAE, p. 12.

Le comité encourage l'école, par son conseil scientifique en cours de création, à continuer à structurer ses activités de recherche autour de quelques axes forts et à produire un projet stratégique de recherche plus resserré autour de ces axes.

2 / Une recherche appliquée, réactive et collaborative avec les acteurs académiques et socio-économiques du territoire

L'Isen Yncréa Méditerranée montre clairement sa volonté de travailler avec les acteurs de son territoire, tant sur le plan des collectivités territoriales et des entreprises associées qu'au niveau des laboratoires académiques. C'est ce qu'atteste la liste de projets financés¹ de 2016 à 2022 : 15 projets nationaux ou européens, 14 contrats de recherche industriels, 7 thèses financées par le dispositif des Conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) et 2 chaires.

Au niveau académique, l'école s'appuie, d'une part, sur son appartenance à la fédération Yncréa, principalement sur son pôle ouest, en collaborant avec le L@blsen, unité de recherche de l'Isen Yncréa Ouest². D'autre part, elle s'intègre à son environnement proche en développant des relations avec les unités de recherche locales reconnues comme l'IM2NP³ et le Lest⁴. Enfin, elle coopère avec les deux chaires en e-santé et IoT créées en 2016.

L'encadrement ou le co-encadrement de doctorat, favorisé par la participation des EC à des laboratoires liés à des écoles doctorales, s'est développé depuis 2016, souvent en dehors de l'établissement. La signature de sept contrats par le dispositif Cifre renforce les liens entre la recherche académique et ses implications industrielles. La stratégie de partenariats de l'école a conduit à des réponses communes aux appels à projets nationaux et internationaux comme H2020-SU-SEC-2019 Mercury, H2020_SU-SEC-2020 Mercury, ou HORIZON-CL3-2021-BM-01-03, mais avec un succès moyen, 15 projets ayant été acceptés⁵ sur les 38 dossiers déposés⁶.

Grâce à ses liens historiques avec les milieux industriels du département, que ce soient des PME / TPE locales ou des donneurs d'ordres comme Thales, STMicroelectronics, Crédit Mutuel, Enedis, Naval Group ou IBM, l'école est impliquée régulièrement dans des projets de recherche collaboratifs ou des contrats de recherche, ce qui représente une source de recette spécifique et d'activité permettant d'impliquer les étudiants dans un processus de recherche. Pendant la période de référence, 14 projets ont été conclus et 2 chaires financées.

Le comité recommande de conforter les liens avec les laboratoires partenaires, en particulier, par les bourses Cifre que l'Isen Yncréa Méditerranée peut obtenir grâce à son environnement socio-économique.

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

3 / Une politique de ressources et de soutien à la recherche fortement limitée qui contraste avec l'ambition portée pour cette mission

Le volume des ressources allouées aux activités contractuelles reste globalement stable, établi à une hauteur de 750 000 € par an en moyenne. Cette partie représente 18 % du budget total de l'établissement, en augmentation de 25 % durant la période. Compte tenu de la distribution des projets de recherche selon les contractants, les efforts paraissent essentiellement tournés vers des fonds privés en comparaison des projets nationaux ou européens, ces derniers permettant d'intensifier davantage une recherche plus fondamentale.

Même si l'effort de structuration des thématiques de recherche est compréhensible, les moyens humains corrélés sont trop faibles avec 28 chercheurs⁷ équivalents à 10 ETP pour 7 laboratoires de recherche hors doctorants. Si l'école affirme promouvoir le recrutement de talents depuis 2022, l'évolution des ressources humaines de 2017 à 2022 a été faible en termes d'enseignants-chercheurs et de HDR⁸, et contraste avec l'augmentation des effectifs des étudiants, qui s'établit à +32 % durant la même période. Ce contraste a une influence majeure sur les conditions de travail, rendant difficile une intensification des activités de recherche.

¹ RAE, p. 33 et Annexe au RAE : REF-10_1-Isen_Yncreea_Mediterranee_ANNEXE_REF10-1_ListeProjetRND.pdf

² Laboratoire reconnu par l'établissement évalué en 2021 par le HCERES : <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/lblsen-yncrea-ouest>.

³ UMR CNRS 7334 entre l'Isen Yncréa Méditerranée / CNRS / Amu / université de Toulon.

⁴ UMR CNRS 7317 CNRS / Amu.

⁵ RAE, p. 33.

⁶ Annexe au RAE DN_A_4_2_Isen_Yncreea_Mediterranee_Descriptif_R&D.pdf, p. 11.

⁷ RAE, p. 9.

⁸ Cf. *supra*.

La croissance des charges d'enseignement et celle de l'activité de R&D ont un effet sur les supports administratifs et des conséquences sur la charge de travail des personnels dans un contexte d'instabilité des ressources humaines disponibles. Dans ce contexte, l'école a réussi à dégager des moyens pour des investissements immobiliers notables permettant de faciliter le développement de la recherche expérimentale, ainsi que la partie d'innovation. L'absence presque complète de structure d'appui à la recherche, en termes administratifs, juridiques et en ingénierie de projets, de veille scientifique, d'accompagnement des projets, etc. a eu peu d'impact sur l'activité elle-même. Si cette situation démontre la résilience de l'organisation et l'engagement des personnels, elle ne peut garantir la pérennité des activités et la capacité réelle de recherche de l'établissement. Une pression importante pèse sur le directeur de la R&D, qui a une surcharge réelle de travail et qui court un risque de dispersion d'activités. **Le comité recommande de renforcer d'urgence le potentiel académique, y compris en termes d'HDR, et de créer une structure d'appui à la recherche dotée de moyens pérennes. Un recrutement d'ingénieur de recherche en appui aux laboratoires dans une ou deux thématiques phares permettra un soutien notable aux EC de l'école. De même, la mise en place d'un dispositif de décharges pour les EC déposant des projets de recherche de haut niveau doit être étudiée.**

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

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 / Du potentiel d'innovation transféré, mais sans stratégie de valorisation structurée¹

L'Isen Yncréa Méditerranée dispose de compétences avérées pour transférer son savoir-faire dans le domaine de la recherche vers des partenaires socio-économiques et développer ses relations contractuelles pour une valorisation effective et matérialisée. L'école le fait par des contacts de collaboration, des expertises, des études, notamment axées sur le développement de méthodes et d'outils innovants dans ses cinq domaines de compétence.

La stratégie sous-jacente en matière d'innovation, telle qu'elle a été mentionnée par l'établissement, est de laisser « la PI à ses partenaires contractants ». Cette approche a pour conséquence un abandon presque total de la PI de ses recherches permettant, certes, d'en éviter les coûts, mais qui obère toute chance d'en tirer profit en cas d'exploitation ultérieure.

Le comité n'a pas constaté de politique affichée en matière de dépôts de demande de brevets, ni de stratégie de protection de son savoir-faire, qui permettrait de faire valoir des droits, notamment par des licences. Les quelques indicateurs présentés montrent que les 27 collaborations de recherche rapportent 843 000 €, soit 17 % du budget de l'établissement. Cependant, ce chiffre manque de clarté, car il comprend également les ressources issues de la recherche académique. Au vu des informations fournies par la structure, il est difficile d'évaluer la stratégie réelle d'innovation : sur quels domaines, pour quels secteurs et avec quelles ambitions en dehors de celle, énoncée dans le rapport financier, qui permet d'équilibrer le budget global de l'établissement.

La politique d'innovation présentée dans les documents couvre des aspects souvent liés à une partie plus en aval, qui porte sur la diffusion de la culture scientifique au profit de la société. C'est une volonté réelle de l'établissement (organisation de manifestations diverses, telles que fête de la science, journée portes ouvertes, etc.) et un atout pour l'Isen Yncréa Méditerranée, démontrant une certaine agilité en la matière.

Les partenariats économiques sont majoritairement adossés à de grands groupes et des PME, mais avec peu de développement vers des TPE. Les relations privilégiées de l'établissement avec TVT Toulon, agence de développement économique d'innovation toulonnaise, facilitent la diffusion de la culture d'innovation sur le territoire, les EC étant activement impliqués dans cette collaboration. Hormis le nombre de contrats passés, y compris dans le domaine de la recherche, il n'est donné aucun indicateur d'activité permettant de mesurer l'impact socio-économique. Il est à noter cependant qu'il n'existe que très peu de contacts avec la Satt Sud-Est² permettant d'envisager la valorisation des travaux de recherche menés au sein de l'école.

Le comité recommande à l'établissement de définir rapidement une stratégie de PI et de valorisation de sa recherche, structurée et cohérente avec ses différents partenariats. La mise en place d'indicateurs détaillés de

¹ Le comité note par ailleurs qu'il existe un mélange dans la terminologie mentionnée dans le RAE entre valorisation, transfert, innovation et recherche.

² <https://www.sattse.com/>

suivi annuel de la valorisation paraît indispensable. Les relations avec la Satt gagneront à être développées pour construire une politique structurée d'innovation.

5 / Une insuffisance manifeste de ressources allouées aux activités en matière d'innovation et de transfert

L'Isen Yncréa Méditerranée ne s'est pas dotée, au niveau des ressources propres, de moyens RH nécessaires en matière de soutien à l'innovation. Le directeur de la R&D assure quasiment seul les actions suivantes : détection de projets innovants, montage juridique et financier des contrats, appuis aux chercheurs en termes d'ingénierie pour les réponses aux AAP et suivi des contrats engagés. Le RAE¹ et les explications données lors des entretiens ne permettent pas de déterminer l'apport de ces AAP sur les résultats du transfert.

Le comité s'interroge sur la façon dont l'Isen Yncréa Méditerranée travaille en tant que contributeur ou pilote avec ses partenaires professionnels externes spécialisés dans le transfert, comme dans le cas du Carnot IM2NP. **Le comité recommande à la direction de l'école de recruter rapidement des personnels support aux activités d'ingénierie et de valorisation, afin d'éviter un essoufflement des EC qui se consacrent à des tâches connexes à leurs travaux de recherche, mais également pour professionnaliser leurs activités en ce domaine.**

Aucun budget spécifique n'est attribué par l'école pour soutenir le transfert en dehors des chaires qui reçoivent un budget pour cette mission. Les deux chaires qui sont présentées sont intéressantes dans la mesure où elles apportent un regard croisé sur l'innovation avec l'industrie, mais sont financées totalement par le partenaire industriel. Le nombre de *start-up* issues en partie des activités de recherche de l'établissement n'est pas connu et le lien avec la recherche en cours non plus. Les relations scientifiques ne sont pas clairement explicitées entre les laboratoires de recherche et les plates-formes mentionnées.

Ces observations confortent la recommandation du comité de définir une politique de gestion de la PI permettant à ce qu'une partie des droits restent la propriété de l'Isen Yncréa Méditerranée. Des choix devront également être faits sur les priorités d'investissements financiers et de la politique RH pour le développement des plates-formes technologiques auxquelles l'école est associée.

6 / Un engagement concret dans des actions reliant la science et la société

L'Isen Yncréa Méditerranée a investi dans un laboratoire d'innovation de type fablab (ICI-LAB) afin de réunir les acteurs socio-économiques et les citoyens autour d'objets technologiques pour créer des activités collaboratives. Le rapprochement de la science et la société se manifeste également par la création du laboratoire Rasscas, qui développe, entre autres, des concepts, des méthodes et des outils qui permettront d'inscrire la conception des technologies et de leurs usages dans les nécessités sociales et environnementales de notre temps.

L'Isen Yncréa Méditerranée mène de nombreuses actions pour rapprocher le grand public de la connaissance des activités citées comme scientifiques et technologiques, ce qui est un point fort de l'école. Dans le cadre de son insertion dans le territoire, l'établissement s'est également soucié de travailler sur un projet de soutien aux jeunes en situation de décrochage.

Beaucoup d'actions ou d'événements sont cités dans les annexes au RAE, mais aucune synthèse d'ensemble, aucun indicateur de mesure n'est présenté sur les résultats obtenus (nombre, fréquence, développement collaboratif). Le comité s'interroge sur l'existence d'une stratégie réelle, établie et structurée, pendant cinq ans, pour ce qui concerne le développement des rapports entre science et société, bien qu'indéniablement, la volonté soit présente. **Le comité recommande de poursuivre les actions pour la diffusion de la science dans la société, mais en établissant une stratégie tenant compte des ressources nécessaires en termes d'EC.**

TVT innovation et l'Isen Yncréa Méditerranée partagent un fablab commun, dont la gestion, y compris des personnels, est confiée à TVT. Ce fablab ne propose pas de prestations externes qui pourraient être une source de revenus complémentaire pour l'école. Il est relativement isolé et a peu d'échanges avec celui de l'université de Toulon. **Le comité recommande à l'établissement de renforcer l'équipe en charge de la gestion de ce fablab afin de développer son activité dans les domaines liés en particulier à la découpe et au packaging tout en profitant de sa labélisation par le MIT.**

¹ RAE, p. 36.

Conclusion du domaine 2 : la politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Points forts :

- L'implication des équipes ;
- Le soutien, tant des collectivités que des entreprises, à travers le financement de nombreux projets de recherche.

Points faibles :

- Une stratégie de la recherche peu lisible ;
- Une politique de gestion de la PI qui prive l'établissement de reconnaissance, voire de revenus éventuels ;
- L'absence de structure d'appui et de soutien à la recherche et au transfert ;
- La faiblesse des effectifs d'enseignants-chercheurs, qui grève le potentiel de recherche, de transfert et de valorisation.

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 formation qui fait la part belle à la diversité des recrutements et à la professionnalisation

L'établissement a une offre de formation orientée vers le numérique. Les champs d'application sont très larges : la santé, la robotique mobile, la « *Smart Energy* », mais des sujets plus transverses sont également adressés comme les systèmes embarqués, le développement logiciel ou la Cybersécurité ou les jeux vidéo. Le comité note que la structuration de la recherche est cohérente avec cette offre de formation¹. Cette structuration de l'offre assure une forme de pluri- et d'interdisciplinarité. Par ailleurs, la proximité et la concentration des salles de cours, des bureaux des professeurs et des laboratoires, qui se trouvent dans un même bâtiment, offrent un contexte qui favorise la porosité entre formation et recherche.

Au-delà des thématiques, la nature des formations proposées est variée. L'école est habilitée par la CTI à délivrer deux diplômes d'ingénieurs : le diplôme d'ingénieur de l'Isen Yncréa Méditerranée, auquel s'ajoute un diplôme d'ingénieur en formation par apprentissage, en partenariat avec l'ITI Paca. Des classes préparatoires, trois bachelors et des masters spécialisés complètent l'offre de formation². Ce spectre particulièrement large permet d'assurer une vraie diversité dans les profils de recrutements, ce qui est sans nul doute une force de l'établissement³.

Néanmoins, le comité recommande de structurer cette offre pour en faire ressortir les points communs, les mutualisations possibles, la logique et les valeurs qui sous-tendent ces programmes. Ce point est particulièrement notable pour le programme ingénieur, qui peut donner l'impression de la juxtaposition d'options, sans terrain commun, au-delà de celui du numérique. **Le comité recommande également de positionner cette offre dans le cadre des partenariats régionaux et vis-à-vis de celle de la fédération Yncréa.**

Le lien étroit avec les entreprises se traduit en particulier par un taux élevé de contrats de professionnalisation, puisque les trois quarts des étudiants effectuent désormais leur dernière année de cycle d'ingénieur sous ce statut⁴. Ce lien permet d'assurer une formation en adéquation avec les besoins.

Les enjeux du développement durable sont clairement affichés dans la stratégie de l'établissement⁵, et ils se déclinent, au niveau des formations, par la cohérence avec les activités de recherche et le lien avec le numérique. **Le comité appuie sans réserve la volonté de renforcer et de structurer cette approche, qui ressort des entretiens.**

2 / Une internationalisation à construire

Une cellule internationale est en charge de développer les partenariats. Consciente de la nécessité de dynamiser cette activité, la direction vient de faire une embauche dans cet objectif. Du point de vue des mobilités sortantes, les semestres S1, S2 et S3 ne sont pas accessibles à la mobilité académique. À ce jour, 20 % des étudiants participent à la mobilité académique dans le cadre de partenariats⁶. Ces mobilités sont validées par les responsables de cycle ou d'option. Les étudiants sont bien accompagnés pour leur mobilité sortante. La mobilité entrante est encore très faible et n'est possible pour les non-francophones que pendant le semestre 7 du cycle d'ingénieur. Le plan stratégique 2030 prévoit de totalement internationaliser les semestres S8 et S9, ce qui permettra de rééquilibrer les flux.

L'apprentissage des langues, élément incontournable de l'internationalisation, est appuyé par l'établissement qui impose une langue vivante 1 sur la totalité du parcours et une langue vivante 2 sur une partie⁷. Un séjour d'un mois dans un pays anglophone est exigé pendant les deux premières années. Ce séjour ne constitue pas

¹ RAE, p. 25.

² RAE, p. 40.

³ Selon les données de l'établissement, les filières CIN / CPGE / BIOST ont recruté en 2022 91 % de baccalauréats généraux et 9 % de baccalauréats technologiques en première année, FISE a recruté en 1^{re} année 64 % dans ses filières intégrées, 20 % de CPGE externes, 13 % de DUT et 3 % de BTS. FISA a quant à elle recruté 22 % de CPGE externes, 59 % de BTS et 19 % de DUT.

⁴ RAE, p. 40.

⁵ RAE, p. 4.

⁶ RAE, p. 41.

⁷ RAE, p. 48.

un déplacement au sens d'une mobilité académique et se fait dans le cadre d'un stage ou d'un contrat de travail. Par ailleurs, l'accueil d'étudiants étrangers est encore fortement limité.

Le comité approuve le plan stratégique élaboré pour 2030, qui prévoit de renforcer l'internationalisation des cursus avec des actions concrètes portant, en particulier, sur les mobilités entrantes.

3 / Une politique de professionnalisation des formations au centre du projet

La professionnalisation est au cœur des formations, qui conduisent toutes à des métiers clairement identifiés¹, y compris les nouveaux bachelors. En cohérence avec la politique de recherche affichée, les options sont souvent rattachées à des chaires ou à des projets avec des industriels, comme les chaires e-santé et biomédicales associées aux options correspondantes². La part des intervenants professionnels, spécialistes dans leurs domaines, s'élève à 45 % des heures encadrées³.

Tout en privilégiant l'insertion professionnelle rapide de ses diplômés, l'établissement a la volonté de renforcer le lien entre formation et recherche, et d'orienter plus d'étudiants vers le doctorat. L'école a ainsi mis en place la possibilité de contrats de professionnalisation au sein même des laboratoires. **Le comité tient à souligner la pertinence de cette possibilité et encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie.**

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

4 / Une approche par compétences à mettre au point et des dispositifs pédagogiques qui manquent de cadrage

L'approche par compétences est évoquée lors des entretiens et dans le RAE, mais elle n'est pas explicitée de façon détaillée⁴. Elle n'est explicite jusqu'à présent qu'à partir des évaluations des stages en entreprise. Une démarche de formalisation de la grille de compétences, pour répondre en particulier aux exigences de la CTI, est en cours. Au-delà de cette grille, l'établissement met en place des actions visant à permettre à chaque étudiant d'identifier les compétences acquises tout au long de son cursus et au moyen de l'ensemble de ses activités⁵. Si chacun des cursus d'ingénieurs est présenté en bloc de compétences dans leurs fiches respectives du répertoire national des certifications professionnelles⁶, il est notable que la formation reste découpée en grandes parties disciplinaires et orientée vers le contenu, sauf pour les projets. Par ailleurs, un dispositif est mis en place pour valoriser l'engagement des étudiants⁷.

Le RAE met en avant une « équipe d'innovation pédagogique » dont l'école s'est dotée, mais qui n'a pas pu être identifiée lors de la visite. Toutefois, l'établissement promeut une approche par projets tout au long des cinq années, ce qui est cohérent avec sa volonté de professionnalisation et permet de lier l'activité de R&D à la formation. Les étudiants disposent pour cela de moyens expérimentaux.

L'utilisation des outils numériques s'est surtout développée pendant la pandémie. L'existence de MOOC (*Massive Open Online Courses*) est évoquée lorsqu'il est question de la « plate-forme YLearning »⁸, élaborée dans le cadre du projet IDEFI FR2i⁹ ; cependant, les modalités d'utilisation en dehors du cadre de la pandémie ne sont pas explicitées. Même si quelques cours sont proposés à distance, ils sont peu nombreux et le corps enseignant n'y semble pas favorable¹⁰, en particulier en raison de la perte de dynamique de groupe. Il n'y a pas eu de réel retour d'expérience sur les pratiques mises en place durant la pandémie.

Le parti pris en termes d'innovation pédagogique est de mettre en place des événements importants, tels que l'*innovation week* ou *garage week*, permettant de répondre à plusieurs objectifs : travail en équipe, lien avec des partenaires industriels, innovation ouverte, fondée sur le *Design Thinking*, mise en situation.

¹ RAE, p.40.

² RAE, p.44.

³ Évaluation du comité sur la base du bilan social 2020-21 et du bilan des heures d'enseignement 2021-2022.

⁴ RAE, p.45.

⁵ RAE, p.46.

⁶ <https://www.francecompetences.fr/recherche/mcp/4466/#ancre2> ; <https://www.francecompetences.fr/recherche/mcp/4467/#ancre2>.

⁷ Cf. *infra* (référence 17).

⁸ RAE, p.47.

⁹ IDEFI FR2i 2015-2020 dont Isen Yncréa Méditerranée était pilote.

¹⁰ Notes d'entretiens.

Les services numériques mis à disposition des élèves, ainsi que le travail autour des ressources documentaires, sont construits et complets¹. Cependant, le comité n'a pas pu identifier de service de documentation pour gérer les fonds de manière cohérente. L'ensemble des ressources mises à disposition des étudiants est constitué pour l'essentiel de ressources numériques. Chaque élève dispose d'un PC individuel², exigé à l'entrée de l'école, avec une configuration type. **Le comité recommande de faire un retour d'expérience sur les pratiques instaurées durant la pandémie afin de définir une stratégie en termes de méthodes pédagogiques numériques, ce qui serait utile dès lors que l'école déploie ses activités dans plusieurs sites.**

Notant que des tiers lieux propices au travail individuel ou en groupe sont mis à disposition des étudiants, que les locaux actuels permettent une proximité des enseignants-chercheurs et des étudiants, comme indiqué *supra*, **le comité recommande que ces espaces soient maintenus en volume et en qualité, et qu'une attention soit portée à leur extension lors de l'ouverture des nouveaux locaux.**

5 / Une formation en alternance développée, mais une offre de formation continue encore à construire

L'école a placé le développement de l'alternance et de la formation continue dans son projet stratégique repris dans le contrat quinquennal en cours³. Si l'objectif a été atteint pour les contrats de professionnalisation, ce n'est pas le cas pour l'apprentissage, le recrutement en première année de cycle d'ingénieur oscillant entre 32 et 44 pendant la période⁴ contre un objectif de 70. Cette formation est organisée dans le cadre du CFA de branche ITII PACA, qui en gère les aspects administratifs. Le rythme de l'alternance est court (sur une semaine [2 jours/3 jours ou inversement]), ce qui impose une certaine proximité géographique entre les entreprises et le centre de formation et peut constituer un frein au développement. Par ailleurs, le recrutement des apprentis étant centré sur les DUT (51 % des apprentis en 2021), la disparition de ce diplôme au profit du BUT dès 2022 va contraindre l'école à revoir son profil de recrutement et peut expliquer l'arrivée massive en 2022 de BTS qui n'ont pas le même profil scientifique. La formation par alternance est bien développée au sein de l'établissement et ce positionnement est le reflet d'une grande proximité avec les entreprises, de l'excellente adéquation avec leurs besoins et de la volonté de promouvoir des profils d'étudiants issus d'origines moins favorisées que dans la filière initiale classique. **Le comité recommande à l'école de porter une attention particulière à l'évolution des profils recrutés en apprentissage et de promouvoir une pédagogie adaptée renforçant le lien entre situation de travail et apprentissages académiques.**

Le développement de la formation continue était l'autre volet du projet stratégique portant sur la formation⁵. Il vise à renforcer les liens de l'école avec le monde socio-économique et surtout à apporter des ressources propres nouvelles. L'école ouvre son cycle d'ingénieur par apprentissage à des stagiaires de la formation continue qui suivent un cursus adapté de 1440 heures de formation. En 2021, ils étaient au nombre de 10, et la gestion de leurs contrats était confiée à l'AFPI PACA. Les autres activités de formation continue ne se sont pas développées comme prévu, aucune demande de VAE n'a été reçue et le nombre de sessions de formation spécifique est resté faible, loin des objectifs du contrat quinquennal⁶. Afin de développer cette activité, une mise en place de mastères spécialisés est en cours. La faiblesse de l'activité de formation continue pendant la période observée peut être liée à l'absence d'une organisation spécifique en charge de sa promotion et de son organisation. Elle peut aussi trouver une explication dans la faiblesse des ressources humaines disponibles, lourdement investies par ailleurs dans la formation initiale, la recherche et l'administration. **Le comité recommande d'établir un plan d'action dans le domaine, incluant une réflexion sur l'ingénierie pédagogique, doté d'un modèle économique fondé sur des coûts complets et tirant parti des relations privilégiées de l'école avec le milieu socio-économique.**

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. »

6 / Une attractivité s'appuyant sur des actions classiques, mais avec une implication de l'ensemble des personnels

Une direction « Marketing et Communication » est en charge de la valorisation de l'offre de formation⁷. L'école s'appuie sur son domaine de compétence, le numérique, pour mettre en place des actions visant à informer tout type de public et en particulier les publics potentiellement éloignés des études supérieures. Au-delà des

¹ RAE, p. 43.

² *Ibidem*.

³ Contrat quinquennal 2018-2023, p. 4.

⁴ RAE, p. 52.

⁵ Objectif stratégique N°2 « Développer la formation continue tout au long de la vie ».

⁶ 6 sessions réalisées durant l'année contre 18 prévues.

⁷ RAE, p. 11.

brochures, portes ouvertes et publicités, l'école participe à des « cordées de la réussite » avec des lycées, et a développé une large communication numérique par des vidéos et des podcasts.

Tous les enseignants sont impliqués dans le processus de recrutement, et doivent participer à deux ou trois salons chaque année. En tout, l'école participe à environ 50 à 70 salons par an, une équipe d'étudiants étant investie dans l'animation de stands à ces occasions. Les étudiants rencontrés lors des entretiens confirment avoir reçu suffisamment d'informations en amont de leur arrivée à l'école. Ayant intégré le concours Puissance alpha¹ depuis 2020, l'école bénéficie d'une plus grande exposition pour ses recrutements en première année (au travers de Parcoursup), mais aussi en cycle d'ingénieur. Les informations disponibles sur le portail Parcoursup paraissent complètes, y compris pour les coûts de scolarité et les débouchés.

L'équilibre financier dépendant fortement des frais de scolarité, qui sont corrélatifs aux frais de scolarité perçus², l'école suit particulièrement l'évolution de son attractivité et dispose d'indicateurs précis sur les candidats à ses différents parcours de formation. Au-delà de la difficulté à recruter des étudiants étrangers déjà notée, l'école rencontre des difficultés de recrutement concernant le programme de CPGE³. La sélectivité reste particulièrement faible⁴ et les capacités d'accueil sont rarement atteintes. La baisse globale des candidatures constatée est de l'ordre de 5 % en 2021 pour le post-bac⁵, mais ce chiffre se redresse en 2022. La réforme du baccalauréat comme celle du BUT aura nécessairement une influence sur l'orientation des jeunes et sur les parcours de formation. Ce problème est bien identifié par l'établissement⁶ et des actions ont déjà été ciblées. En lien avec le lycée, une communication plus active va être faite dans les salons d'orientations et l'école va s'appuyer sur le réseau Campus France pour essayer d'attirer de nouveaux candidats. Parallèlement à ces premières actions, il importe que l'école s'interroge sur l'évolution de son offre en conséquence.

Compte tenu des frais de scolarité, qui sont l'un des éléments influençant la décision d'un admis au moment de confirmer son inscription, **le comité encourage l'établissement à rechercher toutes les ressources possibles pour limiter ces frais et à communiquer dans ce sens.**

7 / Un bon suivi de la performance des formations, mais qui peine à avoir une influence sur la réussite

L'école suit de manière précise la performance des formations par le biais de plusieurs indicateurs, dont les taux d'abandon et le taux de réussite⁷ des cohortes d'étudiants. Le taux de réussite au diplôme est influencé par la difficulté de certifier le niveau attendu en langue. Celui-ci s'est continûment amélioré pendant la période de référence pour brusquement se dégrader en 2022. Le comité n'a pas pu identifier clairement la raison de cette chute. Néanmoins, des actions fortes sont mises en place pour tenter de corriger ce problème qui peut être en partie lié à l'évolution du recrutement. Les taux de réussite et d'attrition sont liés, mais ce dernier est grandement dépendant des abandons et réorientations qui en moyenne s'établissent à 16 %, toutes formations confondues. L'analyse de ces indicateurs donne lieu à des actions correctives dont il est difficile de mesurer l'effet dans le contexte de la pandémie qui a introduit un biais important. **Le comité recommande de suivre sérieusement les évolutions de tous ces indicateurs et leur corrélation avec les recrutements. Il serait logique que ce suivi induise des inflexions pédagogiques.**

8 / Une excellente insertion professionnelle démontrant la pertinence des formations

L'établissement accorde une importance à la préparation à l'insertion professionnelle et au suivi du devenir de ses diplômés. De nombreuses actions visant à préparer les étudiants à leur insertion professionnelle sont mises en place. Au-delà de l'utilisation de la plate-forme de recherche de stage et d'emploi JobTeaser⁸, des analyses des offres de stages sont menées afin de faire évoluer les programmes en cas de besoin⁹. Toutefois, l'école n'a pas mis en place de mécanisme structuré permettant de tirer parti de son important réseau d'*alumni* pour alimenter ces évolutions.

Les dispositifs mis en place pour garder le contact et accompagner les étudiants sont complets et permettent de diffuser l'enquête sur l'insertion annuelle de la CGE. Le dernier résultat diffusé pour les ingénieurs diplômés

¹ <https://www.puissance-alpha.fr/> Post-bac et post CPGE.

² Cycle ingénieur : 7 650 € par an (en augmentation de 12,5 % pendant la période de référence) : Cf. RAE, p. 16.

³ RAE, p. 52.

⁴ Entre 80 % et 90 % des candidats ayant confirmé leurs vœux sur Parcoursup (selon les filières) ont reçu une réponse positive en phase principale. Ces chiffres sont proches de ceux de l'Isen Yncréa Ouest et légèrement inférieurs à ceux de Junia (données du site public Parcoursup).

⁵ RAE, p. 51.

⁶ Notes d'entretiens.

⁷ RAE, p. 53.

⁸ Plate-forme de recherche de stage et d'emploi destinée aux étudiants et jeunes diplômés.

⁹ RAE, p. 54.

en 2019 s'élève à 91 % en emploi salarié et seulement 4,5 % demandeurs d'emploi, au-dessus de la moyenne des écoles d'ingénieurs qui s'établissent respectivement à 86,5 % et 6,4 %¹. Ces excellents taux démontrent la pertinence des formations du cycle d'ingénieur. Il est encore trop tôt pour juger de la pertinence des formations de bachelor qui n'ont encore diplômé personne.

Le comité recommande de s'appuyer davantage sur le réseau des *alumni* afin de développer au profit des étudiants les actions de découverte des métiers et ainsi d'encore mieux favoriser une insertion professionnelle correspondant aux attentes et aux besoins des diplômés et des recruteurs.

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. »

9 / Une politique de ressources humaines complexifiée par un positionnement numérique en tension

Comme indiqué précédemment (cf. *supra* référence 7), l'absence d'une réelle GPEEC a une influence sur l'activité de formation, alors même que l'offre de formation s'élargit et que le nombre d'étudiants augmente. Le RAE indique une dégradation du taux d'encadrement passant de 14,3 étudiants par enseignant en 2016-2017 à 19,7 en 2020-2021². Toutefois, la situation paraît moins critique sur le site de Marseille que sur celui de Toulon. Une politique active de recrutement³ de personnels a commencé en fin de période de référence et améliore progressivement la situation, entre autres par le recours à un cabinet de recrutement spécialisé⁴ et la volonté de former ses enseignants-chercheurs sur des certifications utiles dans la formation des ingénieurs, telles que l'anglais, la plate-forme numérique et d'autres.

L'école met en avant l'impossibilité d'offrir des rémunérations à la hauteur du secteur privé et des évolutions de carrière à la hauteur de celles qu'offrent les universités et centres de recherche à cause de son statut d'Eespig. **Le comité recommande, au-delà de la nécessaire GPEEC, de promouvoir les atouts offerts par son environnement de recherche et ses liens privilégiés avec les milieux industriels pour attirer des enseignants-chercheurs. Par ailleurs, l'élargissement continu de l'offre de formation en ouvrant de nouvelles filières consomme des ressources humaines rares : le comité recommande donc de s'assurer de la soutenabilité du dispositif existant avant d'ouvrir de nouvelles formations.**

10 / Un dispositif de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation bien structuré, et qui sait rester souple

Le processus d'amélioration continue s'appuie entre autres sur deux conseils : le conseil des études et le conseil de perfectionnement. Le processus décrit⁵ explicite l'identification des actions et des décisions. L'école a mis en place un conseil de perfectionnement, composé de 23 membres se réunissant tous les deux ans et dont l'objectif est de garantir l'adaptation des cursus aux besoins du marché et des différents acteurs. Ce conseil est un soutien majeur du système de pilotage permettant l'adaptation de l'offre de formation, mais sans doute moins son amélioration continue. Celle-ci est prise en charge au niveau de chaque cycle et s'appuie sur le conseil des études, qui dispose des résultats des élèves, mais aussi des résultats des évaluations des enseignements mises en œuvre chaque semestre⁶, conformément aux recommandations de la CTI. Le niveau de couverture de ces évaluations n'est pas à ce jour exhaustif. Le taux de réponse varie beaucoup d'une promotion à l'autre, entre 10 % et 80 %.

Si des zones d'ombre subsistent en particulier sur le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants, la direction défend l'agilité de sa structure de petite taille grâce à la proximité des acteurs qui permet une grande interaction entre les acteurs. Néanmoins, la poursuite d'une formalisation des processus d'amélioration continue dans un système plus large de management de la qualité reste un objectif qui doit être poursuivi par une école qui vise l'excellence. **Même si les étudiants disent être écoutés, le comité recommande de structurer le processus d'évaluation des enseignements, en impliquant davantage les étudiants dans celui-ci et en créant des espaces de dialogue pour chaque année de chaque cycle.**

¹ <https://www.cge.asso.fr/liste-actualites/publication-de-lenquete-insertion-cge-2021/>

² RAE, p. 58.

³ Cf. domaine 1, référence 7.

⁴ *Ibidem*.

⁵ RAE, p. 56.

⁶ Annexe au RAE : DN_2_2 Questionnaire et processus d'évaluation des enseignements.

11 / Le pilotage des coûts : une équation complexe

Comme tout établissement du supérieur, l'Isen Yncréa Méditerranée cherche à maintenir sa notoriété dans les classements de la presse et à assurer la soutenabilité de son modèle économique. Si une analyse budgétaire est élaborée en amont d'une ouverture, le RAE ne détaille pas de processus de suivi des coûts des formations ni des montants par élève en fonction de ces dernières. L'activité de formation continue, certes modeste à ce jour, mais surtout l'apprentissage et les contrats de professionnalisation procurent des ressources propres à l'école sans influencer les finances des étudiants concernés, facilitant ainsi l'ouverture sociale qui est l'un des objectifs stratégiques de l'Eespig¹. L'analyse des recettes refacturées par l'école aux organismes auxquels elle a délégué la gestion de l'alternance montre un manque à gagner par rapport au coût réel des prestations offertes, alors même que, pour le cycle d'ingénieur en apprentissage, le coût de prise en charge affiché sur le site de France-compétence² est de 10 253 € par an en 2021. **Le comité recommande à l'établissement de revoir son partenariat avec le CFA de manière à équilibrer le coût de son cursus par apprentissage ou d'envisager de créer son propre CFA comme la loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » l'y autorise. Pour la formation continue, le comité recommande à l'école d'étudier la possibilité de créer une structure de gestion directe lui évitant de recourir à une sous-traitance coûteuse, au moins pour le site de Toulon.**

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. »

12 / Des étudiants épanouis, mais peu impliqués dans les décisions de l'établissement

La politique de développement de la vie étudiante et de la vie de campus est une véritable force de l'établissement. Une direction de la vie étudiante a été mise en place afin de réaliser un meilleur suivi et un accompagnement permanent de cette dernière. Le comité souligne une grande disponibilité du personnel et des enseignants-chercheurs pour accompagner les élèves, tant dans leurs démarches personnelles que dans le cadre de leurs activités extra-scolaires liées à l'établissement. Des réunions mensuelles sont organisées entre les représentants des différentes associations et des membres de la direction de la vie étudiante. Ces réunions montrent une véritable écoute et un échange autour des différents sujets évoqués par les participants.

Les associations de l'établissement sont en lien avec une fédération des étudiants locale, qui les accompagne notamment en formation administrative et en gestion. L'établissement veille au bon accompagnement et à la formation des responsables associatifs, mais également du représentant des élèves au Conseil d'Administration. Ces formations portent sur la gestion administrative et financière des associations et la compréhension des budgets par ce représentant. La vie associative de l'établissement est riche avec 9 associations étudiantes, ainsi que de nombreux clubs. Cette richesse permet de couvrir un large spectre d'activités à proposer aux étudiants. Le comité souhaite cependant souligner l'absence d'associations cherchant à faciliter l'intégration des étudiants internationaux ou de liens avec des associations externes prenant en charge cet aspect de la vie étudiante.

En ce qui concerne la participation des élèves à la gouvernance de l'établissement, bien que le dialogue semble riche, construit et continu, un seul élève siège dans une instance délibérative : le président du BDE au sein du Conseil d'Administration. Cette situation entretient la confusion entre les deux types d'engagement vie associative et gouvernance, pour beaucoup d'élèves³. **Le comité recommande à l'établissement de séparer plus nettement la vie associative des étudiants et leur participation à sa gouvernance.** Afin de renforcer le fonctionnement démocratique de l'école, **le comité recommande par ailleurs d'introduire la présence de représentants des élèves au sein d'autres instances de l'établissement, en particulier le conseil des études, ainsi que d'envisager l'introduction de représentants des alumni.** Un réseau de délégués de promotion est mis en place tous les ans au sein de l'établissement. Les élèves soulignent un véritable dialogue sur les questions scolaires entre les enseignants et les élèves par l'intermédiaire des délégués.

L'établissement a mis en place un dispositif pour valoriser et favoriser l'engagement des étudiants. Il s'agit des « Engagements responsables » qui sont à réaliser une première fois durant les deux années du cycle préparatoire, et une autre fois durant les deux premières années du cycle d'ingénieur. Il est question d'effectuer 70 heures dans le cadre d'un projet associatif au sein de l'école ou en dehors. Un processus de suivi et de validation de cet engagement est mis en place. La validation de ces « Engagements responsables » est une condition nécessaire pour l'obtention du diplôme.

¹ Contrat quinquennal 2018-2023 axe C1.

² <https://www.francecompetences.fr/fiche/apprentissage-mise-a-jour-du-referentiel-des-niveaux-de-prise-en-charge/>

³ Notes d'entretiens.

En ce qui concerne le bien-être des étudiants, l'établissement est investi et actif. Il a mis en place le dispositif « Bulle d'Air », qui regroupe l'ensemble d'activités de soutien des élèves comprenant des cercles de discussion, des formations de gestion du stress, ainsi qu'une cellule d'écoute psychologique individuelle. Le comité apprécie la mise en place d'un tel soutien, qui a dû notamment être utile lors des confinements. **Le comité déplore cependant la faible prévention et l'absence d'un plan d'action traitant la thématique des violences sexistes et sexuelles, ainsi que les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations.** De manière plus générale, **le comité recommande à l'établissement de former son personnel, les bureaux des associations des étudiants, aussi bien que les élèves, sur les thématiques de l'écoute (notamment pour les membres de la direction de la vie étudiante participant à la cellule d'écoute individuelle), de la prévention (l'alcool et l'addiction, les violences sexistes et sexuelles), de la parité et de l'inclusion. Le comité recommande de compléter ces formations par la mise en place d'une véritable politique portant sur ces différentes thématiques.**

13 / Des moyens humains et financiers au service de la vie de l'établissement

L'offre interne de service à l'étudiant est complétée par des services externes, notamment un accès à l'offre de restauration collective du Crous pour les élèves du campus de Toulon, ainsi qu'une liste de lieux de restauration et de logement affichée dans le livret d'accueil de l'étudiant. Un certain nombre d'espaces pour se restaurer sont mis à disposition des élèves, ainsi que du personnel, au sein de l'établissement. À la suite de la fermeture du campus de Nîmes et du rapatriement des étudiants, les locaux de l'établissement de Toulon, notamment lors de la pause méridienne, semblent légèrement sous-dimensionnés. Consciente du problème, la direction de l'établissement va profiter de la nouvelle acquisition immobilière pour améliorer les conditions d'accueil (cf. référence 8). En dehors de ces liens avec le Crous de Toulon, l'établissement n'a pas de partenaire pour son offre de service aux étudiants et aux personnels. **Le comité recommande à l'établissement de mener une étude pour diversifier ses partenariats, notamment avec le SUMPS de l'université.**

Le budget attribué aux projets de vie étudiante et aux associations avoisine les 10 000 € pour les fonds subventionnés par l'établissement, auxquels s'ajoutent les fonds de la CVEC attribués à l'établissement. Un processus de suivi de l'utilisation de ce budget est mis en place par le personnel de la direction de la vie étudiante à l'aide d'un tableur. Les ressources humaines mises à disposition des élèves et du personnel sont importantes, soutenant l'engagement de l'établissement sur la question du bien-être et de la qualité de vie au sein de l'école.

Conclusion du domaine 3 : la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Points forts

- Le taux élevé d'insertion professionnelle des diplômés ;
- La formation utilisant une pédagogie active par les projets ;
- Les interactions fertiles entre R&D et formations grâce à la proximité des espaces et des personnes ;
- La vie des étudiants prise en compte et développée.

Points faibles

- La réussite des étudiants trop limitée, en particulier à cause des certifications en langues insuffisantes ;
- Le taux d'encadrement qui s'est dégradé, en particulier sur le site de Toulon ;
- Un niveau de sélectivité du recrutement en baisse ;
- L'activité de formation continue embryonnaire.

Conclusion

L'Isen Yncréa Méditerranée a connu un développement contrasté ces dernières années. Si le nombre d'étudiants inscrits a augmenté, aucun des indicateurs cibles du contrat quinquennal n'a été atteint. Après une période perturbée par la pandémie, une extension territoriale abandonnée à Nîmes, une évolution incertaine de la fédération Yncréa et des orientations managériales contestées, la stratégie a été réorientée et la gouvernance renouvelée en fin de période. Ces changements ont permis de retrouver une adhésion du personnel au projet de l'établissement et une dynamique nouvelle, accompagnée par un bureau de CA engagé.

Malgré les problèmes de gouvernance qu'elle a connus, l'école continue de jouir d'une image particulièrement positive dans son environnement, soutenue sans réserve par le milieu socio-économique et les collectivités territoriales qui ont porté sa croissance depuis sa création. Elle appartient à un environnement local d'enseignement supérieur formé de petits établissements dynamiques, tant publics que privés, qui lui permet de se procurer des partenariats bénéfiques, tant en formation qu'en R&D, et de participer activement au développement économique du territoire varois.

Sans véritable positionnement institutionnel et dans un contexte où la concurrence s'installe dans l'offre de formation, en particulier dans le secteur numérique, l'école est fragilisée, tant pour ses recrutements d'étudiants que d'enseignants-chercheurs. Son appui organique sur le réseau Yncréa est remis en cause par l'évolution de Junia, et conduit à s'interroger sur sa visibilité nationale et internationale, son positionnement en tant qu'école d'ingénieurs et ses perspectives à moyen et long termes.

L'établissement présente une structure de ressources humaines permanentes insuffisante, ce dont la direction a conscience. Cette insuffisance des effectifs des enseignants-chercheurs et des personnels de support et de soutien, surtout en recherche et valorisation, conduit à une surcharge des permanents en place qui, même si elle est acceptée, ne peut s'inscrire sans risque dans la durée.

Le modèle économique de l'école a progressivement évolué et est aujourd'hui fondé essentiellement sur les droits de scolarité payés par les étudiants et les ressources tirées de l'alternance. Si ces dernières sont le fruit d'une relation forte avec les entreprises, la délégation de leur gestion aux organismes extérieurs obère la rentabilité de l'opération. La recherche de nouvelles ressources sans alourdir les frais de scolarité et ainsi répondre aux critères de son label d'Eespig conduit l'école à souhaiter développer une offre de formation continue. Elle dispose pour cela d'un positionnement de choix, du fait de ses spécialités et de ses liens avec les donneurs d'ordres. C'est une orientation logique, mais qui n'a, à ce jour, donné que peu de résultats. Si la R&D, qui constitue une autre source de financement, est particulièrement développée, le modèle économique qui la fonde n'assure pas encore les retours sur investissement que l'établissement en attend, y compris en termes de propriété intellectuelle, qu'il n'a pas gérée. L'absence de service et de personnel de support est sans doute l'une des causes de cette situation regrettable.

La recherche, mise au cœur de la stratégie de l'école, manque de véritables orientations stratégiques et de ressources humaines associées, tout en produisant une R&D qui pourrait être mieux valorisée. La création d'un conseil scientifique devrait permettre de structurer ses activités autour de quelques axes forts et de produire un projet stratégique de recherche plus resserré autour de ces axes.

L'offre de formation issue du cursus initial d'ingénieur peine à trouver son public, mais constitue le cœur de métier de l'école. La création d'une classe préparatoire intégrée est aujourd'hui perturbée par les réformes successives du lycée, du baccalauréat et des IUT. Accueillir des publics variés, en offrant une large ouverture sociale, répond aux valeurs de l'Isen Yncréa Méditerranée et une réflexion peut être conduite, en commun avec d'autres écoles du même type, pour trouver une réponse satisfaisante en termes de profil d'ingénieurs diplômés.

Les filières en alternance offrent cette possibilité et l'école peut promouvoir leur développement, y compris pour les nouveaux BTS issus majoritairement des baccalauréats professionnels. C'est un défi que l'école peut réussir pour peu qu'elle prenne en main les moyens financiers nécessaires. Plutôt que d'ouvrir de nouveaux cursus spécifiques, visant des effectifs faibles et recrutant avec peine, l'école gagnera à se concentrer sur quelques cycles spécifiques et porteurs, susceptibles d'être ouverts à l'alternance et surtout en formation continue pour assurer des conversions vers des métiers en tension. Encore une fois, cette activité de formation continue, affirmée comme un objectif stratégique, devra être développée au sein d'une structure interne, soutenue par les services existants au sein de l'école et responsable de son autofinancement.

La vie étudiante qui se construit au sein de cet établissement à taille humaine permettant une grande proximité avec les enseignants et les personnels, une osmose entre recherche, formation et gestion quotidienne, est un

des grands atouts de l'école. Celle-ci doit à tout prix valoriser cet acquis pour trouver sa place dans le paysage de l'ESR national et international.

Conformément aux textes, la procédure de renouvellement de la qualification d'Eespig prévoit que l'évaluation du Haut Conseil est réglementairement requise pour éclairer le Comité Consultatif pour l'enseignement supérieur privé, dont l'avis permet au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche de prendre une décision au sujet de ce renouvellement. Pour satisfaire à cette mission, le comité souhaite formuler les points forts, points faibles et recommandations qui suivent :

1 /Les points forts

1. Un ancrage dans l'environnement socioprofessionnel fort et dans la durée ;
2. Un travail collaboratif sur la stratégie et une équipe engagée et en cohésion à tous les niveaux ;
3. Les activités de recherche et de R&D bien développées offrant ouverture, flexibilité, réactivité et une adaptation aux besoins des entreprises ;
4. Des formations adaptées aux besoins des entreprises avec une insertion professionnelle excellente ;
5. Un accompagnement personnalisé des étudiants au quotidien par l'ensemble du personnel de l'établissement.

2 /Les points faibles

1. Le positionnement institutionnel trop centré sur le territoire toulonnais et insuffisamment formalisé ;
2. Les incertitudes sur l'avenir de la fédération Yncréa ;
3. Le manque de formalisation et l'absence d'indicateurs de pilotage opérationnel ;
4. Un modèle économique reposant trop sur les frais de scolarité ;
5. Des effectifs consacrés à la recherche trop limités côté enseignants-chercheurs et sans support administratif suffisant pour répondre aux sollicitations et aux appels à projets ;
6. Un dispositif de formation en langues qui peine à améliorer le taux de réussite aux certifications ;
7. Une mobilité internationale entrante trop faible et peu ciblée ;
8. Un modèle de valorisation qui n'est pas viable.

3 /Les recommandations

1. Décliner une stratégie institutionnelle sur les axes des formations, de la recherche, de la VE, de la RSO et de l'international ;
2. Élaborer une stratégie d'alliances capable de donner une perspective à moyen et long terme à l'établissement ;
3. Se doter d'outils de pilotage plus étoffés en installant un système de management de la qualité ;
4. Réduire le sous-encadrement au niveau RH ;
5. Doter la recherche de support administratif pour accompagner les réponses à des appels à projets nationaux et européens ;
6. Renforcer les capacités de formations consacrées aux langues pour améliorer la réussite aux certifications.
7. Anticiper l'évolution des recrutements dans les filières d'ingénieur en lien avec la réforme du BUT (avec 50 % de baccalauréats technologiques) et du baccalauréat, en adaptant les parcours et la communication ;
8. Renforcer les ressources financières permettant une plus grande autonomie par rapport aux frais de scolarité (apprentissage, formation continue, valorisation, etc.).

En conséquence, le comité considère que l'Isen Yncréa Méditerranée satisfait aux exigences de qualité requises par le statut d'Eespig, en particulier pour sa politique sociale et son insertion dans le tissu socio-économique régional. Toutefois, le comité souligne un point de vigilance critique portant sur le modèle économique, qui doit impérativement être rééquilibré par une diversification des recettes. Cette diversification, qui implique d'élargir ses partenariats avec les entreprises et son recrutement hors de son territoire historique, lui donnerait des marges

de manœuvre pour mener une politique RH adaptée à son positionnement, sans provoquer une croissance excessive des frais de scolarité.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AFPI	Association pour la Formation Professionnelle dans l'Industrie
Amu	Aix-Marseille Université
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Gender equality charter
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNR	Comité des nominations et des rémunérations
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Codir	Comité de direction
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Copil	Comité de pilotage
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des Titres d'Ingénieur
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DD	Développement durable
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale

DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FISA	Formation initiale sous statut d'apprenti
FISE	Formation initiale sous statut d'étudiant

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

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
IdEx	Initiative d'excellence
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Insertion professionnelle
ITII	Institut des Technique d'Ingénieur de l'Industrie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
IoT	(anglais : <i>Internet of Things</i>) Internet des objets
Opale	(laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

Paca	Provence-Alpes-Côte d'Azur (région)
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
Rasscas soutenable	(laboratoire) Recherche appliquée en sciences sociales pour concevoir un anthropocène soutenable
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RSO	Responsabilité sociétale des organisations

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDI	Schéma directeur immobilier
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
SHES	(campus) Sciences humaines, économiques et sociales

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SSU	Service de santé universitaire
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
TRL	<i>Technology readiness level</i> (échelle d'évaluation du degré de maturité atteint par une technologie).

U

UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche
UT	Université de Toulon

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations de l'Isen Yncréa Méditerranée

ISEN

ALL IS DIGITAL!

MÉDITERRANÉE



yncréa

Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du Département
d'Évaluation des Établissements
2 Rue Albert Einstein
75013 PARIS

Toulon, le 15 avril 2023

Réf. : ALA/HCERES/REF15042023

Objet : Audit Hcéres – Réponse Directrice Générale

Monsieur le Directeur,

Nous avons bien pris connaissance de la version définitive du rapport d'évaluation de notre établissement, ISEN Yncréa Méditerranée. Ce rapport fait suite à l'audit qui s'est tenu au sein de notre Campus de Toulon, les 22 et 23 novembre 2022 au cours duquel 42 entretiens ont été réalisés. Cet audit d'établissement concerne nos activités en tant qu'école d'ingénieur sous statut associatif à but non lucratif, bénéficiant de la qualification d'ESSPIG (établissement d'enseignement supérieur privé reconnu d'intérêt général). Un audit de la CTI (Commission des Titres d'Ingénieurs) était conduit conjointement.

Le comité souligne l'intérêt que nous avons porté à cette démarche d'audit, de par, la qualité de l'accueil qui lui a été accordée lors de sa visite, la disponibilité des personnes rencontrées et leur souhait de répondre précisément aux sollicitations. Nous ne pouvons qu'à notre tour remercier l'équipe d'audit pour la qualité du dialogue qui s'est établi lors des échanges, les recommandations critiques et précieuses apportées dans une période de transition et de déploiement du plan stratégique ISEN2030.

La synthèse de l'activité de l'Isen Yncréa Méditerranée présentée dans le rapport prend pleinement la mesure de la croissance significative des effectifs étudiants sur la période évaluée ainsi que du projet stratégique issu d'une démarche collaborative, innovante et fédératrice de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement, impulsé par la nouvelle gouvernance.

L'ancrage territorial solide appuyé par des partenariats économiques forts n'a pas échappé au comité d'experts. Nous les considérons en effet, comme un atout incontestable que nous nous efforçons chaque jour à renforcer par une réflexion stratégique étendue visant à développer de nouveaux partenariats structurants tant au niveau local que national avec une attention particulière accordée aux partenariats académiques et internationaux trop limités durant la période de référence.

Le comité a souligné plusieurs actions significatives en matière de recherche ainsi qu'un lien étroit et cohérent avec l'offre de formation. En effet, les laboratoires qui ont été créés autour de la micro-électronique, des smart energy et des sciences humaines servent à la fois à mener nos recherches et à former nos étudiants à la recherche. Ces activités ont conduit à une croissance de 25 % des recettes de la R&D permettant l'acquisition d'un nouvel espace immobilier dédié à la recherche et à la formation. Nous sommes convaincus que cette intégration forte entre recherche et enseignement permet d'offrir à nos étudiants des formations variées et en adéquation avec les besoins présents et futurs des entreprises tout en favorisant une insertion professionnelle rapide des diplômés. Nous encourageons également nos étudiants à réaliser leur contrat de professionnalisation et/ou leur poursuite d'études en doctorat dans notre centre de recherche.

ISEN YNCREA MEDITERRANEE : ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE SUPERIEUR PRIVE RECONNU PAR L'ÉTAT, HABILITE A DELIVRER LE TITRE D'INGENIEUR

www.isen.fr

Institut Supérieur de l'Électronique et du Numérique Yncréa Méditerranée – campus de Toulon

Maison du Numérique et de l'Innovation - Place Georges Pompidou - 83000 TOULON - France • Tél. 04 94 03 89 50 -

Fax 04 94 03 89 51 • A.S.B.L. – SIRET N 383 386 877 000 39 – CODE NAF 8542

ISEN

ALL IS DIGITAL!

MÉDITERRANÉE



Néanmoins, afin de renforcer nos relations avec nos partenaires industriels, nous sommes conscients qu'il est nécessaire de développer, dans le futur, une offre de formation continue et de maintenir la formation en alternance à un bon niveau.

La Vie Étudiante et de la Vie de Campus est notée par le comité comme véritable force de l'établissement qui accueille une grande diversité de profils nécessitant un suivi personnalisé et un soutien tout au long de leur parcours. C'est un axe auquel nous continuerons à accorder toute son importance.

Enfin, nous avons bien intégré, dans nos plans de progrès, les recommandations listées dans le rapport d'audit, pour nous aider à réussir notre croissance qui va s'accélérer au cours de la période à venir ; avec notamment, l'élaboration et le déploiement d'un système de management de la qualité en phase avec la nouvelle organisation, le développement international entrant et sortant, le renforcement nécessaire de notre positionnement institutionnel et partenarial, l'augmentation du potentiel académique d'ores et déjà engagé, sans oublier notre engagement en matière de responsabilité sociétale des organisations basé sur les 17 piliers du développement durable de l'ONU. Nous avons, pour ce faire, confié à une nouvelle direction, la gestion du portefeuille des projets que nous considérons comme étant stratégiques. Nos plans de progrès en font partie intégrante, ils sont traités en tant que projets prioritaires.

L'importante adhésion des salariés qui ont clairement exprimé, lors de l'audit, leur attachement aux valeurs de l'école, à ses projets et une grande confiance dans la direction générale actuelle pour assurer le développement de l'établissement sont encourageant et nous autorisent à exprimer à notre tour toute la confiance que nous accordons à la réussite de notre projet stratégique ISEN2030 dont la raison d'être est « Révéler, former et inspirer pour un monde sûr et juste ».

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de ma respectueuse considération.

Agnès LAVILLE
Directrice Générale
ISEN Yncréa Méditerranée



ISEN Yncréa Méditerranée
Maison du Numérique
et de l'Innovation
ALL IS DIGITAL! Place Georges Pompidou
MÉDITERRANÉE 83000 TOULON
Association loi 1901
Tél : 04 94 03 89 50
yncréa  Site: 303 306 977 0039 - Code NAF : 85477

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Isen Yncréa Méditerranée a eu lieu du 22 au 23 novembre 2022. Le comité était présidé par Monsieur **Jean-Marie Filloque**, maître de conférences en informatique, ancien vice-président du conseil des études et de la vie universitaire de l'université de Bretagne Occidentale.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Caroline Bérard**, professeure en génie informatique et automatique, ancienne responsable de l'école doctorale de l'INSA Toulouse.
- Monsieur **Luis Jofre**, professeur en sciences de l'information et de la communication (université polytechnique de la Catalogne – Espagne), ancien secrétaire pour les universités et la recherche et ancien directeur pour les universités (*generalitat de Catalunya* – Barcelone).
- Madame **Louise Lewonczuk**, ingénieur généraliste, étudiante à l'IMT Mines Télécom Atlantique Bretagne – Pays de la Loire, ancienne représentante étudiante au conseil d'administration et ancienne responsable du bureau des étudiants (IMT Mines Télécom Atlantique Bretagne – Pays de la Loire).
- Madame **Laurence Puechberty**, directrice générale des services adjointe Recherche Innovation Partenariat Entrepreneurat Responsabilité Sociétale & Développement Durable à l'université de Rouen Normandie.
- Madame **Marie-Dominique Savina**, directrice générale des services à l'université de Lille.

Nicole Rasclé, conseillère scientifique, et **Alexey Lukashkin**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des 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)

