Rapport d'évaluation

Établissement d'enseignement supérieur

Toulouse INP

Campagne d'évaluation 2025-2026

Rapport publié le 21/09/2026

Au nom du comité d'experts : **Monsieur Laurent Carraro**, président du comité, professeur en mathématiques, Président fondateur d'YPATIA et ancien Président d'HESAM Université.

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- **Madame Marie-Christine Baietto**, directrice de recherche en mécanique au CNRS, directrice de la recherche et de la valorisation, Insa Lyon ;
- **Monsieur Maxime Lebreton**, doctorant Cifre en physique à l'École normale supérieure Paris Sciences et Lettres, ancien représentant des étudiants à l'université paris-Est Marle-La-Vallée ;
- **Madame Laurence Puechberty**, directrice générale des services adjointe recherche, innovation, partenariats, responsabilité sociétale et développement durable de l'Université de Rouen Normandie ;
- **Madame Nadège Troussier**, professeure d'université en génie mécanique à l'Université de Technologie de Troyes en détachement à l'Ensam, et directrice générale adjointe de l'Ensam en charge de la formation ;
- **Madame Nathalie Van Schoor**, directrice générale déléguée, Métropole du grand Paris, ancienne Directrice générale des services de l'Université de Technologie de Compiègne.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

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

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

Toulouse INP est l'un des trois Instituts Nationaux Polytechniques, avec Grenoble et la Lorraine, qui ont été créés en 1969, dans la continuité de la loi Faure de 1968. À cette occasion l'ancienne université de Toulouse a été divisée en quatre établissements, Toulouse INP et les trois universités toulousaines actuelles. La loi Savary de 1984 lui attribue le statut d'EPSCP assimilé aux universités, qui régit toujours le fonctionnement de l'établissement.

Les années 2000 voient l'établissement agréger autour de son noyau initial, ENSEEIHT, ENSAT, ENSIACET[1], d'autres écoles sous des formes variables : École nationale d'ingénieurs de Tarbes, École d'ingénieurs de Purpan, École nationale de la météorologie, École nationale vétérinaire de Toulouse. À partir du milieu des années 2010, la dynamique évolue, puisque d'une part Toulouse INP devient membre fondateur de la Comue intitulée aujourd'hui Comue de Toulouse et que d'autre part les écoles précitées, qui avaient noué des liens avec Toulouse INP, s'en sont éloignés.

C'est ainsi que Toulouse INP regroupe aujourd'hui, outre les trois écoles d'ingénieurs fondatrices, « La prépa des INP » et l'IPST-CNAM. L'évolution de l'établissement a été fortement perturbée par un projet de transformation en École Centrale, désigné par « projet Centrale » tout au long de ce rapport[2], qui – sous une forme bien différente – continue d'impacter la vie collective. Globalement, les débats internes autour de ce projet Centrale et la difficile gestation de l'EPE Université de Toulouse ont conduit l'établissement à temporiser sans se saisir véritablement de la question de son devenir institutionnel sur le site. Ils l'ont ainsi empêché de diriger toute son énergie et son attention vers des sujets tels que la visibilité de Toulouse INP au-delà de celle de ses écoles ou au développement d'outils de pilotage dans une vision pluriannuelle.

Forces principales

– **Des composantes de qualité reconnues par leurs environnements académiques et socio-économiques.** Toulouse INP s'appuie sur trois écoles d'ingénieurs historiques (INP-ENSEEIHT, INP-ENSAT, INP-ENSIACET), chacune bénéficiant d'une notoriété forte dans des secteurs disciplinaires bien identifiés (génie électrique, agronomie, chimie pour revenir aux origines). Ces écoles, créées au début du XX^{e} siècle, ont su développer des liens étroits avec des laboratoires de recherche et des partenaires industriels, ce qui leur confère une légitimité académique et une attractivité économique indéniables. Leur intégration au sein de Toulouse INP permet à l'établissement de couvrir un large spectre de compétences, de l'agronomie aux sciences de l'ingénieur, en passant par l'informatique et les matériaux. Cette diversité disciplinaire constitue un atout majeur pour répondre aux enjeux sociétaux

[1] L'ENSIACET est le résultat de la fusion des écoles de chimie fondatrices de Toulouse INP : ENSCT et ENSIGC.

[2] Le projet a connu plusieurs formes, de la transformation de Toulouse INP en Centrale Toulouse Institut à celle d'une partie de l'INP-ENSEEIHT en école centrale, qui est d'actualité.

et économiques, notamment dans des domaines porteurs comme l'aéronautique, l'espace, les transitions écologique et numérique, l'énergie ou encore les sciences du vivant.

– **Une participation continue à la dynamique collective sur le site toulousain**. En tant que membre fondateur de la Comue, **du site toulousain** l'établissement a contribué à des projets structurants, comme le programme TIRIS (*Toulouse Initiative for Research Impact on Society*), lauréat de l'appel à projets Excellences du PIA 2022, ou encore l'alliance européenne UNIVERSEH, centrée sur le spatial. Ces engagements, bien que parfois éclipsés par la visibilité des écoles, témoignent d'une volonté de s'inscrire dans une dynamique collective, au service des transitions sociétales et technologiques. On regrette néanmoins que Toulouse INP n'ait pas été davantage force de proposition pour la structuration du site.

– **Par ailleurs, la participation de Toulouse INP à des dispositifs nationaux**, comme l'hébergement du Service des concours communs polytechniques ou du Service concours des écoles d'ingénieurs, **renforce encore son ancrage dans l'écosystème français de l'enseignement supérieur et de la recherche**.

– **Une valeur globale autour de l'inclusion, de la qualité de la vie étudiante et de la reconnaissance de l'engagement étudiant.** Toulouse INP se distingue par une attention particulière portée à l'inclusion et à l'épanouissement de ses étudiants. L'établissement a mis en place des dispositifs innovants, comme le SAFE (Signalement, Accompagnement, Facilitation et Écoute), qui permet de lutter contre les violences, discriminations et les agissements sexistes. Ce dispositif, opérationnel depuis 2025, est déjà bien identifié par la communauté universitaire et a permis en un trimestre d'atteindre un volume de demandes d'écoute comparable à celui observé auparavant chaque année. Par ailleurs, Toulouse INP reconnaît institutionnellement l'engagement étudiant sous toutes ses formes (sportif, artistique, associatif, entrepreneurial), avec des aménagements d'études pour les étudiants de haut niveau ou en situation de handicap. L'établissement mobilise également la Contribution de vie étudiante et de campus pour un accompagnement social renforcé (assistante sociale, aides financières...).

– **Un engagement des personnels au service du fonctionnement de l'établissement et de ses écoles.** Malgré un contexte social parfois tendu, marqué par des incertitudes institutionnelles et des risques psychosociaux avérés, les personnels de Toulouse INP font preuve d'un engagement remarquable. Cet engagement se traduit par une participation active aux instances de gouvernance, aux projets transversaux et aux initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail. L'adhésion des personnels aux valeurs portées par l'établissement est nette, même si celle-ci est parfois mise à mal par des tensions liées à des projets controversés, comme le projet Centrale. La résilience des équipes est un atout majeur pour surmonter les défis actuels et futurs.

– **Un établissement en bonne santé financière.** Toulouse INP bénéficie d'une situation financière saine, avec une trésorerie et un fonds de roulement confortables. Ces marges financières, bien que sous-utilisées à ce jour, offrent à l'établissement une capacité d'investissement significative pour des projets structurants, notamment en matière d'immobilier ou de transition écologique. Cependant, cette santé financière ne se traduit

pas encore par une accélération des projets, en raison de retards dans la programmation stratégique et de difficultés à objectiver les arbitrages entre grandes missions.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

– **Un positionnement et une identité de Toulouse INP qui sont occultés par ceux de ses écoles.** L'une des principales faiblesses de Toulouse INP réside dans l'absence de visibilité claire de son identité propre, souvent éclipsée par celle de ses écoles. Chaque école dispose en effet d'une notoriété et d'une autonomie stratégique fortes, avec des champs disciplinaires très distincts et des liens privilégiés avec des laboratoires ou des partenaires socio-économiques. Dans ce contexte, l'appartenance à Toulouse INP est perçue comme un argument supplémentaire pour les étudiants, plutôt que comme un élément identitaire remarquable. Les valeurs communes (inclusion, engagement social…) peinent à transcender les spécificités de chaque école, et les actions menées pour développer un esprit « Toulouse INP » (vie étudiante, transitions écologique et sociale) restent limitées par **un manque récurrent de pilotage stratégique**. Enfin, la difficulté à définir une politique scientifique commune est aggravée par le fait que la présence de Toulouse INP dans les UMR soit est marginale, soit est manifestée exclusivement par une école.

– **Le lien avec l'EPE Université de Toulouse pourtant souhaité par la présidence, est largement subi et non utilisé au service d'un projet mobilisateur.** Toulouse INP, membre fondateur de la Comue, peine à transformer son lien avec l'Université de Toulouse en un levier stratégique. Les péripéties de l'organisation institutionnelle du site toulousain (abandon de la fusion en 2016, création de l'EPE « Université de Toulouse » en 2025, etc.) ont fragilisé la position de Toulouse INP, qui paraît souvent en attente d'orientations venues d'autres acteurs. Pire, certaines écoles historiquement proches de l'établissement (ENI de Tarbes, EI Purpan, École nationale de météorologie) se sont éloignées, cherchant un avenir dans d'autres environnements. Les écoles de Toulouse INP montrent un attachement fort au projet porté par l'EPE Université de Toulouse, en qui elles voient leur avenir, mais il manque une ligne stratégique claire sur ce sujet de la part de Toulouse INP.

– **Rejetant le projet Centrale lancé par l'équipe précédente, l'actuelle équipe présidentielle n'évalue pas ses conséquences potentielles pour l'établissement et ses parties prenantes.** Le projet de transformation de Toulouse INP en « Centrale Toulouse Institut », lancé en 2021 sous la précédente présidence, a profondément divisé la communauté universitaire. Les débats autour de ce projet, marqué par des oppositions fortes, ont cristallisé des clivages sur des questions de gouvernance (centralisée *vs* distribuée), de modèle de formation (spécialistes *vs* généralistes) ou encore d'identité institutionnelle. Ce projet, abandonné sous sa forme initiale, a été repris par INP-ENSEEIHT sous une forme différente, il est soutenu par le ministère de tutelle qui le juge bénéfique pour le site toulousain. Cette persistance du sujet, combinée au refus de la présidence actuelle d'en parler, alimente un climat social dégradé, où la simple évocation du terme « Centrale » suffit à tendre les échanges.

– **Une inquiétude des personnels induite par des incertitudes institutionnelles et des risques psychosociaux toujours présents malgré les efforts de l'établissement.** Les incertitudes

institutionnelles et les difficultés rencontrées par Toulouse INP (projet Centrale, recompositions du site toulousain, cyberattaque de 2022, crise Covid) ont engendré une anxiété persistante chez les personnels, particulièrement marquée à l'IPST-CNAM. Malgré les efforts de l'établissement pour améliorer les conditions de travail (notamment par la mise en place de cellules d'écoute et de formations sur les risques psychosociaux), cette inquiétude reste prégnante. Le climat social, déjà fragilisé par des années de tensions, s'est peu amélioré en fin de période évaluée.

– **Les outils de pilotage essentiels (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences [GPEEC], finances, immobilier) de l'établissement sont encore rudimentaires.** Toulouse INP accuse un retard préoccupant dans la mise en place d'outils de pilotage structurants. Le système d'information décisionnel, recommandé depuis 2015, reste inopérant, privant l'établissement d'une vision consolidée de ses données (RH, finances, patrimoine, formation, recherche). Les schémas directeurs (immobilier, numérique) ont été approuvés tardivement (2023-2024), ce qui limite leur impact opérationnel. En matière de GPEEC, la cartographie des compétences n'a pas été réalisée, empêchant le déploiement d'une stratégie RH cohérente. Enfin, la cyberattaque de 2022 a entraîné la perte de l'ensemble des plans et données immobilières, ce qui a aggravé les difficultés de pilotage du patrimoine.

– **Une prise en considération très insuffisante des recommandations faites de manière récurrente lors des évaluations précédentes.** Plusieurs recommandations issues des rapports du Hcéres de 2015 et 2021 n'ont pas été suivies d'effets, ou seulement partiellement. Par exemple, la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes, recommandée en 2015 pour améliorer la vision pluriannuelle, n'a toujours pas abouti. De même, la multiplication des instances internes, pointée comme un frein à l'efficacité, n'a été que partiellement réduite. Enfin, les dispositifs transversaux (cellule dynamique pédagogique, parcours transversaux) ont connu des avancées sensibles, mais leur pérennisation reste fragile, comme en témoigne l'arrêt des activités de la cellule dynamique pédagogique jusqu'en 2023.

Recommandations principales

Recommandations à destination de l'établissement

– **Définir rapidement un positionnement et une stratégie pour Toulouse INP, qui intègre toutes les parties prenantes.** Toulouse INP doit urgemment clarifier son identité et sa vision stratégique, en associant toutes ses composantes (écoles, prépa INP, IPST-CNAM...) ainsi que ses partenaires externes, tant académiques que socio-économiques. **Cette stratégie doit permettre de positionner les écoles au sein de l'Université de Toulouse et de l'écosystème toulousain, tout en valorisant les complémentarités entre elles**. Le comité recommande de s'appuyer sur des valeurs fédératrices (inclusion, transition écologique…) et sur des réalisations communes (prépa INP, développement de l'interdisciplinarité...) pour construire une identité partagée. Une feuille de route explicite, accompagnée d'objectifs mesurables et d'un calendrier réaliste, et déclinée par des contrats d'objectifs internes,

serait un premier pas essentiel pour redonner de la lisibilité à la trajectoire de l'établissement.

– **Se conformer aux orientations prises par l'État, adapter l'organisation et accompagner les personnels sur le moyen terme.** Toulouse INP doit se saisir des possibilités offertes par les évolutions institutionnelles en cours pour devenir force de proposition dans le secteur des sciences pour l'ingénieur. Cette proactivité lui permettrait d'embarquer les écoles dans un futur commun, tout en traitant le projet Centrale en transparence. Le refus actuel d'aborder ce sujet, malgré les souhaits exprimés par l'État et par la direction de l'une de ses écoles-membres (ENSEEIHT), est délétère pour l'établissement, ses personnels, ses étudiants, qu'elle empêche de se projeter dans le futur.

– **Poursuivre le renforcement de la transversalité des formations au profit de l'attractivité de chacune des écoles et de la prépa INP.** Le modèle en « T » (socle disciplinaire et ouverture transversale) constitue un atout majeur pour Toulouse INP, mais il reste insuffisamment valorisé. Le comité recommande de structurer davantage les enseignements mutualisés, notamment en troisième année du cycle d'ingénieur et en master, pour élargir l'offre sans accroître les coûts. Une stratégie de communication commune doit également être développée pour promouvoir cette identité partagée, au-delà des spécificités de chaque école.

– **Intensifier les efforts pour déployer le système d'information décisionnel, en précisant notamment le calendrier de ce déploiement.** Ce système, recommandé depuis 2015, doit devenir enfin opérationnel pour permettre un pilotage global et transparent de l'établissement. Le comité enjoint Toulouse INP à finaliser au plus vite son déploiement, en intégrant toutes les dimensions (RH, finances, patrimoine, formation, recherche, vie étudiante, TES[3]), dans un calendrier contraignant. Un entrepôt de données complet, avec des tableaux de bord partagés, est indispensable pour objectiver les arbitrages et sécuriser les décisions stratégiques.

– **Accélérer la réalisation de projets structurants en mobilisant le fonds de roulement.** Il paraît essentiel que les marges financières de Toulouse INP soient mobilisées rapidement. Cette mobilisation implique dans un premier temps de déterminer les projets et actions d'importance dont la réalisation doit être accélérée. On pense évidemment au déploiement des outils de pilotage, aux différents schémas directeurs, et aux projets immobiliers. Le comité recommande en particulier de définir des priorités pour la mise en place d'un outil de gestion patrimoniale, pour compenser la perte des données lors de la cyberattaque de 2022 et sécuriser la programmation des investissements.

– **Traiter le positionnement de l'IPST-CNAM par rapport à Toulouse INP, en lien avec le CNAM.** L'IPST-CNAM, composante à part de Toulouse INP, souffre d'un manque de clarté quant à son rôle et son avenir au sein de l'établissement. Le comité recommande de négocier avec le CNAM une convention-cadre qui précise les modalités de collaboration,

[3] Transitions Écologiques et Sociétales.

les responsabilités et les ressources allouées. Cette clarification est d'autant plus urgente que l'IPST-CNAM concentre une part importante des risques psychosociaux identifiés au sein de l'établissement.

Recommandation à destination de l'État

– **Accompagner l'évolution institutionnelle de Toulouse INP.** Les multiples reconfigurations du site toulousain, conjointement au projet de transformation de tout ou partie de Toulouse INP en École Centrale, ont profondément perturbé la vie de l'établissement. Le comité recommande à l'État d'accompagner Toulouse INP dans la rédaction d'une feuille de route précise et partagée, afin de sécuriser son avenir et celui de ses écoles. Cet accompagnement pourrait prendre la forme d'un soutien méthodologique ou d'un financement ciblé pour des projets structurants.

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

L'établissement

- **Date de création** : 1er janvier 1970.
- **Regroupement** : membre de la Comue de Toulouse qui rassemble 15 établissements d'enseignement supérieur de l'académie de Toulouse et s'appuie sur les sept organismes nationaux de recherche présents sur le site toulousain ; créé établissement public expérimental le 1er janvier 2025 et destiné à se substituer à la Comue expérimentale datant du 1er janvier 2023 et auparavant de la Comue Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (2015-2022).
- **Typologie et organisation** : Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) assimilés aux statuts des universités sous tutelle du MESRE, Toulouse INP structuré avec :
  - **Trois écoles d'ingénieurs** : ENSEEIHT (43,9%[4] étudiants), ENSAT (22,7%[5] étudiants), ENSIACET (27,7%[6] étudiants),
  - **Une Prépa des INP** : (5,7%[7] étudiants).
  - **L'IPST-CNAM** : institut de formation tout au long de la vie.
- Membre de l'alliance européenne Universeh[8] (*European space university for earth and humanity*).
- **Évolution du nombre d'étudiants**[9] : 4321 inscriptions principales, -0,09% durant la période évaluée soit depuis 2020-2021.
- **Ressources humaines**[10] : 1030 personnels, dont 535[11] Biatss (273 titulaires et 262 contractuels) et 456 enseignants et enseignants-chercheurs (107 PR, 142 MCF, 24 enseignants du 2d degré et 183 contractuels).
- **Budget**[12] : 106,7 M€, dont 92,2 M€ de masse salariale soit 86%.
- **Patrimoine immobilier**[13] : 91000 m^2 de surface utile brute (SUB) pour 47 biens dont 39 bâtiments.

---

[4] Données complémentaires « 2024-2025_La formation en chiffres » transmises au Hcéres le 25 mars 2026.

[5] Données complémentaires « 2024-2025_La formation en chiffres » transmises au Hcéres le 25 mars 2026.

[6] Données complémentaires « 2024-2025_La formation en chiffres » transmises au Hcéres le 25 mars 2026.

[7] Données complémentaires « 2024-2025_La formation en chiffres » transmises au Hcéres le 25 mars 2026.

[8] Alliance européenne avec les partenaires étrangers suivants : Université du Luxembourg, Université de technologie de Lulea (Suède), Université AGS de science et technologie de Cracovie (Pologne), Université HHU de Düsseldorf (Allemagne), Université de Namur (Belgique) et Université Tor Vergata de Rome (Italie).

[9] Données complémentaires « 2024-2025_La formation en chiffres » transmises au Hcéres le 25 mars 2026.

[10] Annexe 18d du dossier d'autoévaluation.

[11] Somme des Biatss correspondant aux nombres extraits des titulaires et des contractuels donnés à la page 13 de l'annexe 18d-Bilan social 2024. À noter que cette annexe fait apparaître une valeur totale de Biatss de 539 ne correspondant pas à la somme des deux données (273 et 262).

[12] Annexe 14d-Comtes financiers 2024, Dossier d'autoévaluation.

[13] Chiffre de l'année 2022-2023 issu de l'Annexe 8 – Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), Dossier d'autoévaluation.

- **Répartition des effectifs étudiants**[14] :

	Nombre d'étudiants	Pourcentage
Prépa INP	218	5,1%
Master	124	2,9%
Formations d'ingénieurs	3303	76,9%
Doctorat	497	11,6%
Diplômes d'établissement et P.A.D.[15]	94	2,2%
Diplôme national d'œnologue	39	0,9%
Habilitation à diriger des recherches	18	0,4%
% d'étudiantes	1604	38,7%
% d'étudiants en mobilité internationale	600	14,5%

- **Taux de réussite en 5e année en formation d'ingénieurs**[16] : 98,6 % (ENSAT), 97 % (ENSEEIHT) et 95 % (ENSIACET).
- **Unités de recherche** (nombre, tutelles et UMR)[17] : 13 UR, dont 11 UMR (sept avec le CNRS et quatre avec l'Inrae)
  - **Agir** (17% des effectifs, autres tutelles : Inrae, Ensa de Toulouse et Université de Toulouse),
  - **Crbe** (14% des effectifs, autres tutelles : CNRS et Université de Toulouse),
  - **Dynafor** (15% des effectifs, autres tutelles : Inrae et Université de Toulouse),
  - **Genphyse** (4% des effectifs, autres tutelles : Inrae et ENVT),
  - **Irit** (18% des effectifs, autres tutelles : CNRS, Toulouse Jean Jaurès, Université Toulouse Capitole et Université de Toulouse),
  - **IMFT** (50% des effectifs, autres tutelles : CNRS et Université de Toulouse),
  - **LGC** (50% des effectifs, autres tutelles : CNRS et Université de Toulouse),
  - **Laplace** (26% des effectifs, autres tutelles : CNRS et Université de Toulouse), **LGC** (50% des effectifs, autres tutelles : CNRS et Université de Toulouse),
  - **Cirimat** (27% des effectifs, autres tutelles : CNRS et Université de Toulouse),
  - **LCA** (72% des effectifs, autre tutelle : Inrae),
  - **TPS** (6% des effectifs, autres tutelles : Inare, CNRS et Université de Toulouse).

[14] Données complémentaires « 2024-2025_La formation en chiffres » transmises au Hcéres le 25 mars 2026, page 7 hors inscriptions d'étudiants en échanges.

[15] Diplôme d'université P.A.D. correspondant à la formation du cycle préparatoire à distance.

[16] Données certifiées CTI 2025 des trois écoles.

[17] Les pourcentages donnés pour chaque unité de recherche sont issus de la synthèse recherche 2025-2026 établie par le Hcéres.

Et 2 UPR :

- **Laas** (UPR du CNRS avec 5% des effectifs de Toulouse INP) ;
- **LCC** (UPR du CNRS avec 7% des effectifs issus de Toulouse INP).

– **Quatre thématiques scientifiques principales**[18] :
  - Transition énergétique avec les UR Cirimat, LGC, IMFT et Laplace.
  - Intelligence artificielle avec le Laas et l'Irit.
  - Risques et traitements chimiques et biologiques de l'eau avec le LGC.
  - Décarbonation de l'industrie avec le LGC.

– **PIA** : Toulouse INP est membre de :
  - Quatre Labex[19] Tulip, Cimi, NanoX, SMS.
  - Cinq écoles universitaires de recherche (EUR) dans les secteurs des nanosciences, en mathématiques, en sciences de l'univers, en écologie et biologie végétale et en biotechnologie.
  - Un Équipex+ : Durabilithy.
  - Programme TIRIS (*Toulouse initiative for research's impact on society*)

– Neuf infrastructures de recherche (PEPR) : Aniti (un des quatre instituts interdisciplinaires d'intelligence artificielle labellisés par l'État), Pange, Plateforme Primes, Calmip, Fermat (fédération de recherche), Castaing, ICT, Gala et CRT Catar.

– Établissement labellisé HRS4R (« *HR Excellence in Research* » en 2019 par la commission européenne) et Bienvenue en France.

[18] Données issues de la synthèse recherche 2025-2026 du Hcéres.

[19] Données issues de la synthèse recherche 2025-2026 du Hcéres.

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en janvier 2021)

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

Recommandations	Suivi
Étudier la mise en place de contrat d'objectifs et de moyens avec les composantes afin d'améliorer une vision pluriannuelle	Non suivie d'effet
Veiller à ce que la multiplication des instances internes, nécessaire à la politique de site, ne nuise pas à l'efficacité	Partiellement suivie d'effet
Pérenniser et renforcer les opérations transversales entre écoles : cellule dynamique pédagogique, parcours transversaux, service commun de la documentation	Partiellement suivie d'effet

Pour ce qui concerne la première recommandation, qui faisait suite à l'identification de points faibles identifiés portant sur une organisation et des outils de pilotage qui manquaient d'efficience, il est à souligner que ces manques étaient déjà identifiés dans le rapport d'évaluation datant de 2015. Ce point fait donc l'objet d'une étude particulière au sein de ce rapport.

La comitologie s'est un peu allégée mais reste lourde, et les échanges en profondeur sur la politique de site sont peu fréquents.

Enfin il est à noter des progrès sensibles pour la mise en place de dispositifs transversaux, en dépit du fait – par exemple – que l'établissement ne dispose pas d'instance de discussion de sa politique documentaire. Dans le même temps, la cellule dynamique pédagogique a vu ses activités stoppées jusqu'en 2023.

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique avec le Hcéres le 13 novembre 2024), plusieurs focus évaluatifs ont été pris en compte par le comité dans le cadre de son expertise. Le premier concerne l'identité et la visibilité de l'établissement, tant au niveau du site qu'aux niveaux national et international. Le deuxième est relatif à la politique de recherche et d'innovation dans une dynamique de site, qui intègre les dispositifs de soutien à la recherche, les partenariats socio-économiques et internationaux, et l'adossement des formations à la recherche Le troisième concerne l'organisation interne et le modèle économique, avec un focus particulier sur le caractère fédéral de l'établissement et ses conséquences (mutualisation ou partage de fonctions, contrats d'objectifs et de moyens par composante…). À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2025. Au cours de la visite de l’établissement, qui s’est tenue du 8 au 9 avril 2026, 35 entretiens ont été réalisés.

Bien que la rédaction du rapport d'autoévaluation soit de qualité, le document a manqué de détails pour ce qui concerne les focus évaluatifs proposés par l’établissement. Cette situation paradoxale a conduit le comité à demander de nombreux éléments complémentaires, qui ont permis, conjointement aux entretiens conduits sur site, d’obtenir une bonne qualité d’information au profit de la présente évaluation. Dernier point, le comité regrette que malgré sa demande, il n’ait pas été possible de réaliser le deuxième jour d’évaluation sur un site différent du siège de l’établissement.

Avis développé sur l'établissement

1- Un établissement dont le positionnement pose question au vu de l'identité forte des écoles qui le composent et des enjeux de la politique de site

a / La signature de Toulouse INP est occultée par celle des écoles

Toulouse INP regroupe trois écoles d'ingénieurs (dénominations utilisées : INP AgroToulouse pour l'ENSAT, INP N7 pour ENSEEIHT, INP A7 pour l'ENSIACET), un institut de formation tout au long de la vie (Ipst-CNAM) et une classe préparatoire (La prépa des INP). Chaque école d'ingénieurs est installée sur un campus différent, et a été créée au début du vingtième siècle[20]. Ces écoles se sont réunies en 1969 pour créer ce qui est devenu aujourd'hui Toulouse INP. Compte tenu des champs disciplinaires très différents couverts par chacune des écoles, il existe naturellement des liens forts, souvent exclusifs, entre une école et un laboratoire donné. Dans un tel contexte où les écoles bénéficient d'une image et d'une notoriété indiscutable, dans des secteurs d'activités bien identifiés, l'appartenance à Toulouse INP apparaît davantage comme un argument supplémentaire pour attirer les étudiants que comme un élément identitaire. En effet, autant la communauté éducative se retrouve dans des valeurs universitaires et une attention au rôle social de leurs actions, autant il est difficile d'expliciter les éléments identitaires de Toulouse INP qui transcendent ceux des écoles en matière de formation ou de recherche.

À partir de cette situation, l'établissement s'emploie à mettre en place des actions communes qui ont pour objectif de développer un esprit « Toulouse INP ». Ces actions peuvent se concrétiser dans le domaine de la vie collective ou de la vie étudiante (voir partie 6), au service de la transition écologique et sociale (voir partie 5), ou également en profitant de la variété des compétences pour offrir aux étudiants de nouvelles possibilités dans leur parcours de formation (voir partie 4). Pour autant l'effet de ces actions est limité pour partie par des manques récurrents en matière de pilotage qui, bien qu'identifiés depuis des années, tardent à être traités (voir partie 2). L'autre élément, fondamental, qui pose question au comité est la capacité de l'établissement à définir et déployer une politique pédagogique et une politique scientifique. Ainsi, soit la présence de Toulouse INP dans les UMR est marginale, soit, lorsque cette présence est significative, le lien avec l'UMR concernée passe avant tout par une école.

Dans un tel contexte, les écoles ont une identité et une autonomie stratégique telles que leur relation avec Toulouse INP se définit avant tout comme une attente concernant l'appui administratif et financier des actions qu'elles développent. **L'absence d'engagement pluriannuel entre Toulouse INP et ses écoles, de type contrat d'objectifs et de moyens, constitue un manque sérieux en matière**

[20] Pour être tout à fait exact, l'ENSGT qui a donné naissance à l'ENSIACET après fusion avec l'ENSCT, a été créée après la seconde guerre mondiale.

de gouvernance, que le comité demande à l'établissement de régler dans des délais rapides[21]**.** Cet engagement devrait se décliner par exemple sur les sujets stratégiques traités au sein de chaque école, notamment dans les conseils de type « conseil des études et de la vie étudiante ». De même, les initiatives prises par chaque école, dans le cadre de la politique globale de Toulouse INP, ont du mal à être diffusées au sein de l'établissement[22]. Le seul outil remarquable, développé et soutenu par Toulouse INP, est « La prépa des INP », qui rencontre un beau succès, et permet à l'établissement de proposer à l'automne 2026 la mise en place d'une nouvelle classe préparatoire intégrée en sciences du vivant.

b / Un positionnement et une stratégie peu explicites, y compris vis-à-vis de l'université de Toulouse

Le site toulousain s'est caractérisé ces dernières années par une multitude de perturbations institutionnelles. Sans en faire l'historique exhaustif, le comité en rappelle ici quelques éléments notables. Après la création du PRES Université de Toulouse en 2007, celui-ci est lauréat de l'appel à projet Initiative d'excellence (IDEX) en 2013 à travers le projet UNITI. En 2015, ce PRES se transforme en Comue « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » qui regroupe l'essentiel des forces d'enseignement supérieur et de recherche de l'ancienne région Midi-Pyrénées. Le manque d'engagement des acteurs du site par rapport aux attendus du projet IDEX, qui devait conduire à une fusion, amène l'État à stopper ce projet en 2016. Un nouveau projet IDEX intitulé UNITI 2018 est alors déposé fin 2017, mais il n'aboutit pas du fait de dissensions fortes, notamment au sein de l'université de Toulouse Jean Jaurès. On notera que ce projet prévoyait la création d'un collège de l'ingénierie qui aurait contenu l'INSA Toulouse et Toulouse INP. Profitant des marges de manœuvre données par l'ordonnance de décembre 2018, dans une logique éloignée de la fusion, la Comue engage en 2021 sa transformation en Comue expérimentale « Université de Toulouse » (créée le 1er janvier 2023), qui s'appuie sur trois piliers relatifs aux transitions : santé et bien-être, changements et impacts sociétaux, transitions durables. Le projet porté par cette Comue expérimentale est jugé par certain trop uniforme, et manquant d'ambition scientifique. Pour autant il conduit en 2022 au dépôt d'un projet en réponse à l'appel à projets Excellences, intitulé Tiris (*Toulouse Initiative for Research Impact on Society*), projet soutenu par l'État. Presque dans le même temps, *Toulouse School of Economics* (TSE), composante de l'université de Toulouse Capitole, accède au statut de Grand Établissement, alors que l'université de Toulouse Capitole devient établissement public expérimental (EPE). En 2024, sous l'impulsion de l'État, l'université de Toulouse 3 Paul Sabatier prépare sa transformation en EPE, avec comme établissement-composante l'EI Purpan, lequel EPE est créé au 1er janvier 2025. Dans un contexte particulièrement tendu, la Comue expérimentale accepte de céder son nom d'« université de Toulouse » à l'EPE qui se crée. Cet EPE est destiné à

[21] La justification dans l'annexe 1 du rapport d'autoévaluation de la difficulté à mettre en place d'un contrat d'objectifs et de moyens du fait de l'article L 713-9 du code de l'éducation n'est pas pertinente, au regard des multiples contre exemples rencontrés sur le territoire national.

[22] Exemple du projet ENVOL sur l'approche par compétences développé depuis 2017 par INP AgroToulouse qui a mis du temps à diffuser, sans doute, du manque de pilotage de l'établissement..

regrouper la plus grande partie des forces du site, au détriment de la Comue expérimentale qui doit cesser ses activités.

La position de Toulouse INP dans la Comue expérimentale est celle de fondateur, au même titre que les universités du site et que l'INSA de Toulouse. On comprend à la lecture du paragraphe qui précède que la dynamique du site toulousain est extrêmement complexe, et marquée par des arrêts, des reculs, des réorientations. Depuis 2019, Toulouse INP lui-même a connu de nombreuses perturbations : trois mandats successifs à la présidence (O. Simonin, C. Xuereb, D. Poquillon), la crise Covid en 2020-2021 et une cyberattaque fin 2022. Ces perturbations peuvent expliquer pour partie un certain manque d'initiatives de la part de l'établissement dans un contexte toulousain instable. Néanmoins force est de constater que cette période de perturbations, au lieu de renforcer l'établissement et ses écoles, dans une logique de défense de son identité et de promotion de ses capacités à participer à la structuration du site, a conduit à un certain délitement, puisque comme rappelé dans l'avis, l'ENI de Tarbes, L'EI Purpan, l'école nationale de météorologie se sont notablement éloignées de l'établissement. **Le comité y voit un manque de ligne stratégique de la part de Toulouse INP, qui a conduit certaines écoles à rechercher un avenir dans un autre environnement,** l'établissement apparaissant dans les discussions sur la structuration du site comme en attente d'orientations qui viennent d'autres acteurs**.** Avec cette tendance et comme les écoles ont montré un attachement très fort[23] au projet porté par l'EPE Université de Toulouse, en qui elles voient leur avenir[24]. Toulouse INP risque de perdre ses écoles internes au bénéfice de l'EPE. Ce risque est d'autant plus important que, comme on l'a indiqué dans la partie précédente, l'identité de l'établissement est souvent masquée par celle de ses écoles. **Le comité recommande vivement à Toulouse INP de se saisir de l'évolution institutionnelle en cours au niveau du site toulousain pour être force de proposition et de projection de l'ensemble des parties prenantes dans le secteur des sciences pour l'ingénieur, en d'autres termes de construire, partager, défendre un positionnement de l'établissement qui le projette positivement dans l'avenir.**

A l'échelle européenne, la participation de Toulouse INP à l'alliance UNIVERSEH (*cf*. infra) permet de développer l'attractivité de l'établissement à travers un positionnement thématique sur le spatial, à ceci près que ce positionnement ne se retrouve pas dans les orientations stratégiques de Toulouse INP, ce que le comité déplore. Plus généralement la politique internationale de l'établissement est peu explicite et les actions structurantes manquent, au-delà des accords de mobilité développés par les écoles.

On note l'important investissement de long terme de Toulouse INP au service de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau national. En effet, Toulouse INP héberge le service des concours communs polytechniques, banque d'épreuves que les écoles de Toulouse INP utilisent, de même que le Service concours des écoles d'ingénieurs qui regroupe l'ensemble des recrutements post bac+2 des écoles d'ingénieurs françaises. Cet engagement s'est prolongé avec le lancement

[23] Information issue des entretiens lors de la visite sur site.

[24] Rappelons que l'EI Purpan anciennement associée par décret à Toulouse INP est aujourd'hui établissement-composante de l'EPE université de Toulouse.

de Parcoursup, pour lequel l'établissement est site hôte des équipes de gestion du service à compétence nationale. **Le comité félicite l'établissement pour cette implication constante et résolue dans des dispositifs au service de la communauté éducative nationale.**

c / Un « projet Centrale » qui a fracturé l'établissement, et continue de le faire

On a vu dans la partie qui précède combien les évolutions de l'environnement toulousain impactent la vie de Toulouse INP, ce qui concerne jusqu'à son périmètre. Mais le projet Centrale, interne à l'établissement, a eu aussi un impact fort, tant en matière de stratégie que d'ambiance de travail. Il est utile de donner quelques éléments factuels avant d'analyser l'impact de ce projet sur l'établissement. Ce projet a fait suite à l'élection de la précédente présidente de l'établissement en juillet 2020. Celle-ci annonce en 2021 sa volonté de quitter le groupe INP et de transformer l'établissement en Centrale Toulouse Institut en s'inspirant des exemples de Centrale Lille et Centrale Lyon. Les débats autour de ce projet occupent l'année 2022 et le premier semestre 2023, et mettent en évidence divers types d'arguments : activité réduite du groupe INP, nécessité pour Toulouse INP de « faire établissement », forte attractivité du label Centrale, types d'ingénieurs formés (spécialistes *vs* généralistes), composition du conseil d'administration[25], etc. Le Conseil d'Administration de Toulouse INP met un terme au projet en mai 2023, en dépit d'une majorité non qualifiée exprimée pour le projet[26]. Les résultats du vote suffisent à montrer la fragmentation présente au sein de l'établissement. Le projet est repris sous une forme différente jusqu'en juillet 2024 – fin de mandat de la présidente alors en poste –, porté par l'INP-ENSEEIHT avec le soutien de l'établissement. La nouvelle présidente est élue en juillet 2024 sur la base d'un projet qui refuse toute évolution en École Centrale, bien que la direction de l'INP-ENSEEIHT continue de l'instruire. Enfin, un courrier du ministre en charge de l'enseignement supérieur, daté du 5 septembre 2025 et destiné à la présidente de Toulouse INP, indique son souhait de voir INP-ENSEEIHT évoluer en deux écoles, une école de spécialité et une École Centrale. L'École Centrale ainsi créée serait, pendant une période d'incubation, école interne de l'établissement avant d'accéder à la personnalité morale et juridique. Un courrier du rectorat de la région académique Occitanie, daté du 21 novembre 2025 – décliné dans une note du 27 novembre –, précise le calendrier des évolutions souhaitées par le ministre (création de l'École Centrale au 1er janvier 2027 et création de l'EPSCP École Centrale de Toulouse au 1er janvier 2029). Les écoles, ENSIACET et ENSAT, ainsi que la nouvelle configuration de l'école de spécialité, ENSEEIHT, resteraient dans Toulouse INP avec de janvier 2027 à décembre 2028 une quatrième école interne, Centrale Toulouse. Après le 1er janvier 2029 et le changement de statut en EPSCP, Centrale Toulouse deviendrait un établissement-composante de l'Université de Toulouse.

L'examen[27] de la conduite de ce projet, réalisé fin 2023 dans le contexte rappelé ci-avant (évolutions chaotiques du site toulousain, cyberattaque), a montré les oppositions qui se sont cristallisées au fil du temps, le calendrier serré étant un facteur aggravant. L'expertise sur les risques psycho-

[25] Sur ce sujet le comité a été surpris du fait que la proportion visée de 50 % d'extérieurs au conseil d'administration, apparemment présente au sein des conseils des écoles, a fait partie des éléments de divergence au sein de l'établissement.

[26] Les résultats du vote pour la transformation de Toulouse INP en Centrale Toulouse Institut sont de 13 pour, 11 contre, 4 blancs. La majorité est obtenue mais n'est pas qualifiée, ce qui conduit à un rejet.

[27] Réalisé par un cabinet extérieur : voir annexe 3 du rapport d'autoévaluation.

sociaux [28] diligentée au printemps 2024 conclut à une souffrance effective des personnels, caractérisée par un risque grave et actuel pour la santé, dans un contexte de transformations institutionnelles prolongées et conflictuelles. La validité de l'expertise est cependant contestée par la présidente de Toulouse INP en fonction à cette époque, qui dénonce des manquements méthodologiques et des conflits d'intérêts. Cette séquence s'inscrit dans le climat social dégradé, qui conduit à un changement de majorité au conseil d'administration dont résulte l'élection d'une nouvelle présidence en juillet 2024.

La présidence en place depuis l'été 2024 met en pause le projet Centrale tout en affichant sa volonté de restaurer le dialogue social. Cependant la volonté de la direction de l'INP-ENSEEIHT de poursuivre sur le sujet, légitimée par les prises de position du ministre et du rectorat, mais aussi par le soutien d'une partie des personnels, se heurte à celle de la présidence de ne plus parler du sujet. C'est ainsi que lors de la présentation faite par la présidente en début de visite, le terme Centrale n'est prononcé que pour le mettre sur le même plan que la cyberattaque et le covid dans l'expression « les 3C ». Cette position fermée de la présidence ne permet pas de rétablir un dialogue serein au sein de l'établissement. Le comité a ainsi pu remarquer, particulièrement lors des entretiens collectifs, que le projet Centrale était au sein de l'établissement un sujet tabou, auquel il n'est pas bon de se référer, en dépit du fait que l'une des écoles continue d'y travailler en relation avec le rectorat et d'en présenter l'évolution au sein de ses instances.

Le comité enjoint la présidence de Toulouse INP à traiter le sujet du projet Centrale en transparence, à toutes les échelles, du bureau jusqu'aux différents services, et de chercher la voie d'un dialogue constructif, compte tenu de la volonté exprimée par l'État et par une partie significative des personnels. Le refus actuel de l'aborder, y compris lors des questions posées par le comité[29], constitue une position exclusivement défensive, dépourvue de perspective, qui ne peut qu'être délétère à terme pour l'établissement, ses personnels, ses étudiants.

2- Des dispositifs de pilotage en cours de mise en place

a / Des outils de pilotage encore non aboutis

Les grandes fonctions de pilotage de l'établissement ont depuis 2021 été restructurées. Ainsi, une Direction des affaires financières a été créée en 2022 à côté de la direction comptable, chacune prenant son rôle, la Direction des affaires financières se chargeant du volet budgétaire qui inclut l'harmonisation des pratiques et process. Cette direction se charge également d'animer la fonction financière entre les secrétariats généraux des écoles pour une construction budgétaire cadrée mais non fermée. La fonction comptable prise en charge par la Direction comptable s'organise quant à

[28] Annexe 4 du rapport d'autoévaluation.

[29] En l'absence de tout document fourni par l'établissement à propos du projet Centrale, tel qu'il a évolué depuis l'été 2024, le comité a été contraint de demander pendant la visite des documents complémentaires, qu'il a obtenu avec difficulté, et de questionner spécifiquement certains interlocuteurs.

elle autour du service facturier, du service comptabilité recettes, et enfin d'un pôle de maîtrise des risques orienté sur le contrôle interne qui s'est mis en place à partir de 2022.

Depuis janvier 2025, Toulouse INP évolue avec SIFAC+ et un outil de gestion et de pilotage qui permet notamment la décomposition de la masse salariale par grands domaines : enseignement, recherche, directions support. Cet outil récent doit permettre de mieux appréhender les dépenses et de pouvoir disposer d'une comptabilité analytique permettant une recomposition par composante, ce qui facilite un suivi fin de la dépense[30].

Toulouse INP bénéficie d'une santé financière favorable avec un fonds de roulement qui est en constante augmentation depuis 2022 et jusqu'en 2024 (30,3 M€ en 2022, 31,6 M€ en 2023 et 37,8 M€ en 2024, soit 111 jours de fonctionnement en 2023, 132 jours en 2024), et une trésorerie en croissance pour atteindre 44,6 M€ en 2024. Cependant, ces chiffres confortables n'accélèrent pas les projets qui ont des difficultés à se réaliser[31].

Le comité recommande à l'établissement de mobiliser une partie de son fonds de roulement pour réaliser les opérations immobilières les plus urgentes (voir également infra)**.**

En ce qui concerne la Direction des ressources humaines, une fonction de contrôle interne est en cours d'élaboration avec la Direction des affaires financières, afin d'avancer sur la cartographie des risques qui actuellement n'existe pas. De la même façon, la mise en œuvre de la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) n'est pas aboutie car, bien que la Direction des ressources humaines ait réalisé une cartographie des postes (cotation des postes dans le cadre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), celle des compétences n'a pas été réalisée. Ainsi le volet GPEEC ne peut être déployé dans l'établissement et ses écoles.

En matière de ressources humaines les effectifs de l'établissement sont en croissance depuis 2022, puisqu'ils sont passés de 944,58 ETPT à 994 ETPT en 2025. Cette croissance c'est opérée essentiellement pour les emplois sous plafond État, qui sont passés de 693,1 ETPT à 745 ETPT en 2025. La répartition des effectifs reste stable avec 46,17 % d'EC et 53,8 % de BIATSS.

Le Service d'appui au pilotage et à la stratégie, actuellement composé de trois personnes, accompagne les différentes entités dans la construction des indicateurs de performance et de suivi d'activités. Si les premiers tableaux de bords sont constitués, certains indicateurs sont encore manquants en ce qui concerne les RH, la Direction du patrimoine immobilier ou encore le contrôle interne. Pour autant, l'acceptation par les composantes (c'est-à-dire essentiellement les écoles) de la mutualisation des postes avec les services centraux n'est pas effective.

Notons que l'annexe 24 du rapport d'autoévaluation, qui présente les axes stratégiques pour la période à venir, met en évidence un axe 5 « moderniser, simplifier et améliorer l'organisation et le

[30] SIHAM Paie était en cours de mise en place au moment de la visite.

[31] Voir le décalage des opérations immobilières dans les éléments financiers donnés en annexes 14 à 17.

fonctionnement de l'établissement ». On y lit que « cette évolution organisationnelle fonctionnelle et financière n'est pas terminée et doit se poursuivre. Elle doit s'accompagner du renouvellement concerté du modèle économique, d'une amélioration de la GPEEC et de la mise en œuvre intégrale d'un système pleinement opérationnel d'information décisionnel afin de contribuer au pilotage efficient et transparent de l'établissement ».

Le rapport d'évaluation de Toulouse INP produit en 2021 par le Hcéres fait référence à l'acquisition d'un système d'information décisionnel, mais le constat est que cet outil n'est pas opérationnel, ce qui limite l'établissement dans son pilotage global, et ce d'autant qu'il ne dispose pas d'un entrepôt de données intégrant toutes les dimensions (RH, finances, patrimoine, formation, recherche, vie étudiante, TES[32]). Déjà, le rapport précédent, datant de 2015, recommandait de mettre en place un système d'information urbanisé et de fiabiliser les données de pilotage.

Le comité s'étonne que les fonctions de pilotage, dont les insuffisances sont notées dans les rapports du Hcéres de 2015 et 2021, restent à ce jour hétérogènes et inabouties. Il enjoint donc avec force l'établissement à se saisir résolument du sujet afin de parvenir à un pilotage de qualité, fondé sur un système d'information décisionnel opérationnel en mobilisant si besoin les marges de manœuvre financières dont il bénéficie.

b / Des schémas directeurs récents, qui restent à déployer

En 2021, le rapport d'évaluation de Toulouse INP par le Hcéres recommandait à l'établissement de « formaliser des schémas directeurs dans le domaine de l'immobilier, du numérique et de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences une priorité du prochain contrat ». À cette recommandation l'établissement répondait qu'il entreprenait de lancer cette mise en place dès 2021. Force est de constater que cette préconisation n'a été mise en œuvre que récemment. En effet, le Schéma directeur du numérique 2024-2027 a été présenté et approuvé au Conseil d'administration de l'établissement en fin d'année 2023, et le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière, qui n'avait pas été renouvelé depuis 2020 (l'ancien couvrant la période 2016-2020), a été approuvé en novembre 2024. Ces deux schémas sont actuellement en cours de déploiement.

Le SPSI 2024-2028 a été porté à la connaissance des tutelles à la fin de l'année 2024. Cette validation tardive, notamment au regard du CPER 2021-2027 place l'établissement dans une position de retard sur les programmes des nouvelles opérations à réaliser. Toutefois, Toulouse INP a avancé sur la décarbonation de ses bâtiments, notamment en renforçant l'équipe patrimoniale de deux gestionnaires de données des flux (manager des énergies), ce qui lui a permis de réduire les factures énergétiques de 10% entre 2022 et 2024.

Au-delà du SPSI, l'établissement dispose d'un plan pluriannuel d'investissement qui recense 60 opérations, dont le suivi est opéré annuellement par le bureau de la présidence (voir composition infra). De façon générale, les enjeux patrimoniaux à venir sont importants, notamment sur le site de

[32] Transition écologique et sociale

Toulouse-Labège, et nécessiteraient un suivi particulier, notamment par l'équipe exécutive de l'établissement. Un vice-président attaché à la fonction patrimoniale pourrait accélérer la mise en œuvre des opérations qui ont pris du retard.

Toutefois, le manque de base de données concernant le patrimoine de l'établissement (perte de l'ensemble des plans et données lors de la cyberattaque de 2022) rend plus difficile une connaissance fine du patrimoine pour prévoir les évolutions. **Le comité considère qu'il y a urgence à doter l'établissement d'un outil de gestion patrimoniale qui pourra compléter ses outils de pilotage, notamment le futur Système d'information décisionnel.**

Le schéma directeur du numérique 2024-2027 s'appuie sur sept programmes et 51 projets qui s'inscrivent dans trois ambitions pour le développement et le pilotage de Toulouse INP[33]. Le schéma directeur du numérique met l'accent sur l'existence d'un entrepôt de données incomplet, car sans données immobilières par exemple, mais qui permet de disposer d'un outil de pilotage de l'établissement sur le volet RH, scolarité et paie.

L'entrepôt de données permet de disposer des premiers tableaux de bord qui sont partagés avec la gouvernance de l'INP, mais qui se sont également ouverts, plus récemment, aux écoles. L'ensemble des schémas directeurs est suivi annuellement par le Service d'appui au pilotage et à la stratégie et leurs avancées sont partagées avec le bureau de la présidence avec la même périodicité. **Le comité félicite l'établissement pour cette avancée et lui recommande d'assurer un suivi plus régulier entre la présidence et les composantes.**

c / Un modèle fédéral réaffirmé, dont le volet décisionnel reste centralisé

Toulouse INP compose avec l'identité forte de ses écoles, ce qui se ressent au niveau de l'administration de chacune d'entre elles, mais également de l'administration de l'établissement. Le bureau de la présidence comprend la présidente, les principaux vice-présidents, le Directeur Général des Services et le Directeur Général des Services adjoint, ainsi que les trois directeurs d'écoles. Il se réunit chaque semaine pour aborder l'ensemble des sujets relatifs à la marche de l'établissement et prend une forme élargie de 31 membres (directions des autres composantes, des services communs, chefs de service) pour des réunions qui se tiennent tous les deux mois. L'ambiance, telle que l'a perçue le comité, est bonne, bien que certains participants indiquent que la sérénité tient pour partie au fait que les sujets qui fâchent ne sont pas abordés (exemple emblématique du projet Centrale).

Toulouse INP a mis en place un dialogue de gestion essentiellement budgétaire, qui inclut les écoles et leur permet d'exprimer leurs besoins. Cet exercice reste incomplet car il n'inclut pas le volet RH qui reste centralisé en grande partie, sans doute pour des raisons historiques. Des gestionnaires RH

[33] Annexe 9 – Schéma directeur du numérique (SDN), dossier d'autoévaluation.

sont intégrés dans les écoles pour le volet quotidien (gestion du temps, gestion des déplacements...) et font le lien avec la Direction ressources humaines.

De plus, en matière d'animation administrative des services centraux et des écoles, la comitologie relative au partage des orientations, aux échanges et à la mutualisation en prévoit six au maximum par an, ce qui reste faible pour créer un collectif de direction générale, entre la direction générale des services et les secrétariats généraux. **Le comité considère qu'une animation régulière, voire hebdomadaire, à la suite des réunions hebdomadaires du bureau de la présidence, serait profitable pour la dynamique interne et pour le partage du projet d'établissement.** Elle permettrait de partager les décisions et orientations prises et de réfléchir collectivement à leur mise en place effective. En outre, le relevé de décisions de ces réunions pourrait enrichir à terme le système d'information décisionnel et permettrait aux services des écoles de disposer d'une information régulière.

3- L'établissement peine à définir un positionnement en matière de politique scientifique et d'innovation

a / Une stratégie scientifique orientée vers l'accompagnement des trois écoles d'ingénieurs et des unités de recherche qui manque de déclinaison opérationnelle

Une des priorités de Toulouse INP est le soutien à la recherche et l'accompagnement des 11 Unités mixtes de recherche (UMR) dont il est cotutelle. Il est également actif dans le soutien de deux Unités d'appui et de recherche et a quelques personnels affectés au sein de deux autres unités propres au CNRS, le Laas et le LCC. Enfin, il est partie prenante de six instituts Carnot IV et de deux fédérations.

Membre fondateur de la Comue de Toulouse, Toulouse INP participe à la politique scientifique du site structurée autour de pôles de recherche et bénéficie du programme Tiris (*Toulouse initiative for research's impact on society*) lauréat de l'appel à projets Excellences du PIA 2022. La stratégie de la recherche de Toulouse INP est présentée comme s'articulant de façon cohérente avec celle que mène la Comue, laquelle inclut la définition des priorités scientifiques, l'identification des domaines d'excellence et la promotion de l'innovation. En dépit de la participation de Toulouse INP aux différentes instances de l'Université de Toulouse, il est difficile d'apprécier les rôles respectifs de la Comue, de Toulouse INP, des écoles composantes, des laboratoires de recherche dans la définition et le pilotage des orientations scientifiques. Les actions mises en avant par l'établissement pour l'accompagnement des entités de recherche relèvent avant tout d'un appui organisationnel, administratif et en ressources humaines, bien moins d'un soutien scientifique. Bien que Toulouse INP soit présent dans tous les Dialogues Objectifs Ressources réalisés avec les différentes tutelles, dont les ONR, leur fréquence (parfois un seul en cinq ans) ne lui permet pas de s'impliquer dans la construction d'une stratégie scientifique partagée.

Dans ce contexte, Toulouse INP a suivi les recommandations émises lors de l'évaluation précédente et a créé la Direction de la Recherche, de l'Innovation et des Partenariats, issue de la fusion du Service des Activités Industrielles et Commerciales et de la Direction des Études Doctorales. 22 personnels, dont 17 en CDD et CDI, sont affectés à cette direction. Elle répond au double objectif

d'assurer une gestion intégrée des contrats et projets de recherche, tout en renforçant l'accompagnement des doctorants. Les directeurs d'unité et les personnels des laboratoires de recherche rencontrés ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis de cette nouvelle organisation. Le déploiement d'un système d'information recherche est encore en construction, ralenti et repoussé par la cyberattaque que l'établissement a connue en 2022, bien qu'elle ait principalement touché la direction du patrimoine. La Direction de la Recherche, de l'Innovation et des Partenariats permet de partager les actions partenariales des écoles, de mettre en cohérence les forces de Toulouse INP avec les besoins de ses partenaires socio-économiques, de renforcer le lien entre recherche et formation doctorale et d'apporter des réponses aux attentes des laboratoires et des personnels. La Direction de la Recherche, de l'Innovation et des Partenariats a permis le développement d'une offre de fiches de coûts pour l'accompagnement et l'élaboration des budgets nécessaires à la réalisation de contrats de recherche avec des partenaires privés et publics.

Il est toutefois à noter et à regretter que la convention de site ne soit pas systématiquement appliquée en ce qui concerne en particulier les frais de gestion. De ce fait, il n'existe aucune cohérence dans la mise en place des fiches de coût mentionnées ci-dessus, puisque des différences structurelles importantes sont fonction de l'établissement hébergeur (Toulouse INP ou une des écoles qui le composent par exemple). Ce manque de cohérence a un impact notable sur la vie et la stratégie des laboratoires de recherche, car il provoque des disparités de traitement pour un laboratoire multi-sites ou entre laboratoires, et une grande difficulté à mutualiser des ressources pour déployer une stratégie de recherche (financement de projets émergents, mise en avant de thèmes de recherche...). Le modèle économique des laboratoires, non homogène on l'a vu, est également fragile, certains laboratoires étant dans une situation très préoccupante. Le comité a ainsi pu constater que l'intégralité de la dotation des tutelles aux entités de recherche étant insuffisante pour qu'elles puissent faire face aux coûts de fonctionnement, le complément nécessaire provient des frais de gestion prélevés sur les contrats de recherche et/ou prestations, ce qui ne permet pas ou peu le développement d'une stratégie interne[34]. **Le comité recommande à l'établissement d'appliquer la convention de site, afin d'harmoniser les pratiques, de dégager des marges de manœuvre, et de définir une politique de soutien équitable favorisant le développement d'actions incitatives.**

Le budget total destiné à la recherche et la part du budget global de l'établissement qu'il représente ne sont actuellement pas chiffrés, ce qui ne permet pas de revendiquer clairement un soutien affirmé à la recherche, même si de nombreuses actions sont réalisées : financement de projets de recherche, de support au développement de partenariats industriels, d'investissement dans les infrastructures, de soutien administratif, de soutien à la mobilité internationale entrante et sortante, de formation du personnel, d'accompagnement à la valorisation de la recherche, et d'organisation

[34] On note de plus que les dotations aux laboratoires sont fonction du nombre de personnels permanents, hors tout indicateur qualitatif (nature des activités, performance...).

d'événements scientifiques. **Le comité estime qu'il est urgent d'identifier et construire le budget alloué à la recherche, au profit d'une stratégie scientifique et d'une meilleure transparence.**

Un point fort de Toulouse INP est son accompagnement dans le développement de plusieurs plateformes ouvertes au monde socioéconomique, en cohérence avec les laboratoires de recherche dont l'établissement est tutelle. Pour les plateformes dont Toulouse INP gère l'activité contractuelle, le Pôle universitaire d'innovation (PUI) a mis en place depuis fin 2024 un pôle d'accompagnement spécifique, travaillant en étroite collaboration avec la Direction de la Recherche, de l'Innovation et des Partenariats afin d'augmenter leur visibilité, en renforçant leur organisation et leur modèle de tarification. Sont concernées neuf plateformes, en génie des procédés et analyses chimiques, en simulation numérique, en énergie et hydrogène, en agro-industrie et biomatériaux. Ces plateformes sont des leviers stratégiques pour l'innovation et le transfert technologique. Elles s'inscrivent dans la dynamique de valorisation des résultats de la recherche, facilitent les collaborations et l'accompagnement des entreprises dans des domaines-clés comme la transition énergétique, les matériaux avancés, l'industrie du futur et le numérique. **De manière générale, Toulouse INP entretient des liens forts avec le monde industriel et socio-économique, en développant des partenariats[35] stratégiques orientés vers les grands enjeux scientifiques et technologiques de demain, ce dont le comité le félicite**. Avec près de 420 partenaires industriels en France et 130 collaborations internationales sur les cinq dernières années, l'établissement se positionne comme un acteur-clé dans l'accompagnement des transitions industrielles et environnementales.

Des actions ont été menées pour un meilleur accompagnement administratif, comme le recrutement de personnels et la création de services support en soutien à la recherche (affectation de personnels à la DRIP, mais aussi en partie à la direction du patrimoine, à la direction des services numériques, pour les plateformes…). En matière de RH, on note également la volonté de pérenniser certains emplois, d'améliorer la position indiciaire des personnels et de dégager une offre de contrats doctoraux. Dans la même logique de soutien, le développement de plateformes est accompagné à travers la mise à disposition de locaux ou la participation à l'achat mutualisé d'équipements. Comme on l'a vu, la capacité de Toulouse INP à définir une politique scientifique reste faible ; le comité note néanmoins la mise en place d'appels à projets internes[36], qui contribuent à l'animation de cinq axes stratégiques, construits en cohérence avec les trois piliers[37] du programme Tiris, même si le comité n'est pas parvenu à en objectiver l'impact effectif.

Tout en ayant conscience des limites de l'établissement en matière de définition d'une politique scientifique, le comité considère qu'une explicitation des priorités scientifiques et opérationnelles devrait être réalisée à très court terme, en mobilisant les différentes parties prenantes comme les écoles et les laboratoires.

---

[35] On note 420 partenaires industriels en France et 130 collaborations internationales sur ls cinq dernières années.

[36] Voir les appels à projets ETI (émergence, transversalité, international) : lors de l'appel à projets 2026, 45 projets ont été soutenus pour un montant total de 460 k€.

[37] Les piliers thématiques de *Toulouse initiative for research's impact on society* (Tiris) sont : santé et bien-être ; changements globaux et impacts et transitions durables.

b / Une stratégie internationale en matière de recherche qui reste à construire

La stratégie internationale de Toulouse INP est pensée et déployée majoritairement sous l'angle de la formation, pour satisfaire la mobilité obligatoire des étudiants en cursus d'ingénieur. Dans le cadre de l'alliance européenne UNIVERSEH [38] dont il a déjà été question, Toulouse INP développe également des programmes interdisciplinaires pour former les futurs professionnels du secteur spatial[39] et son impact concerne de même très majoritairement la formation. Un des objectifs est aussi d'étoffer l'offre de *masters of sciences* en langue anglaise afin d'attirer de nouveaux étudiants au sein de l'établissement. La poursuite de ces étudiants en doctorat au sein des laboratoires de recherche dont Toulouse INP est une des tutelles n'est pas documentée. Pour autant l'établissement a été impliqué dans le projet *Beyond Universeh* afin de renforcer la recherche et l'innovation au sein de l'alliance, sans que les effets de cette activité soient explicités.

En matière de collaborations, on retient la cotutelle du laboratoire international IPAL (IRL 2955) axé sur l'intelligence artificielle, sujet important, ainsi que la participation en tant que membre de la Comue de Toulouse à cinq Écoles Universitaires de Recherche. Il faut noter un intérêt important de l'établissement pour les projets européens, avec 151 projets soutenus qui ont été déposés et 24 projets financés, soit un taux de succès de 15.9%. Il n'y a pas eu de lauréat ERC au cours de la période, mais un effort notable a été fourni avec le dépôt de dix projets.

Au niveau doctorat, 20 thèses en cotutelle ont été réalisées pendant la période, ce qui représente moins de 5% des doctorants ; par ailleurs, 36% des doctorants sont étrangers.

Actuellement, il n'y a pas de suivi à l'échelle de l'établissement et pas de définition de priorités, par secteur géographique, thématique ou disciplinaire, en ce qui concerne les mobilités des doctorants et des enseignants-chercheurs. De même l'impact de ces mobilités, leur éventuel effet de levier pour des collaborations postérieures, que ce soit sous la forme de production scientifique ou de montage de projets européens, ne sont pas suivis.

Il est mentionné que 51% de la production scientifique est co-signée à l'international[40], avec des partenaires reconnus. L'analyse des liens entre cette production internationale et la stratégie de Toulouse INP reste à documenter, mais il semblerait que les collaborations sous-jacentes à cette production soient plus personnelles qu'institutionnelles.

L'international étant vécu, en matière de politique d'établissement, avant tout comme étant un sujet lié à la formation, le comité recommande à Toulouse INP – dans sa volonté de diminuer le nombre de partenariats en renforçant ceux qui existent – de développer une politique de recherche qui soit cohérente avec ceux-ci et alimente des liens de forte intensité.

---

[38] https://universeh.eu/.

[39] L'orientation thématique de cette alliance peut poser la question de la cohérence avec le caractère interdisciplinaire de l'établissement.

[40] Annexe 21 du rapport d'autoévaluation : Cartographie des compétences et partenariats – Analyse Toulouse Tech Transfert, mars 2025.

c / Une production scientifique en retrait

Toulouse INP s'inscrit dans le mouvement de la science ouverte et s'est doté d'une feuille de route en juillet 2025. L'établissement participe, avec l'Université de Toulouse, au dépôt de la production scientifique sur leur portail HAL commun, il a aussi homogénéisé les circuits et modes de traitement de la mise en ligne des thèses, et il a mutualisé l'offre documentaire numérique.

En matière de résultats, la production scientifique de Toulouse INP a diminué de 11% entre 2019 et 2023 (données OpenAlex fournies par l'établissement) et la part des éditeurs prédateurs, tels MDPI, s'est amplifiée[41], sans que soit précisée la raison de cet essor.

Si l'on se réfère au rapport de l'OST en date de mars 2026, on note pour la période 2018-2024 une baisse de la production scientifique qui a commencé dès 2020, une part des co-publications internationales plus faible que la moyenne nationale et en diminution également (52.8% contre 63.3% au national pour 2022-2024). Le point de vigilance porte sur la qualité de la production scientifique en baisse également. La part des publications dans les Top 1%, 5 % et 10 % de celles qui sont les plus citées, était déjà inférieure à ce qui était attendu en 2018-2020 (indice d'activité de 0,8 ou 0,9, alors que la moyenne est de 1), et baisse assez fortement en 2021-2023 (indices d'activité passant à 0,5 ou 0,6).

Le manque d'une politique scientifique permettant d'orienter les thèmes traités et de valoriser les performances[42] a incontestablement des effets, dont ceux qui viennent d'être pointés. **Le comité recommande donc à l'établissement de se saisir résolument de ces questions afin de définir, en dialogue avec les parties prenantes, des orientations stratégiques et des dispositifs de pilotage en matière d'activités scientifiques.**

4- Une identité en matière de formation qui reste à développer sur la base d'une transversalité rendue possible par le large spectre des compétences des composantes

a/ Une structuration pédagogique fondée sur un « modèle en T » pertinent, mais encore insuffisamment valorisé

L'offre de formation de Toulouse INP repose sur une structuration pédagogique cohérente que les acteurs décrivent comme un « modèle en T », articulant un socle disciplinaire solide et une ouverture progressive vers des approches transversales et interdisciplinaires. Ce modèle, largement défendu par les enseignants des trois écoles et apprécié des étudiants, constitue un élément structurant de l'identité de l'établissement dans le domaine de la formation et un levier potentiel d'attractivité. Sur

[41] La part des publications chez l'éditeur MDPI est passée de 3,6% en 2019 à 11,6% en 2023.

[42] Rappelons par exemple que les dotations aux laboratoires ne dépendant que des effectifs hors toute notion de performance ou de lien avec les orientations scientifiques de l'établissement.

cette base les effectifs d'inscrits dans les différents cycles de formation sont relativement stables (un peu plus de 4000 inscrits).

Ce modèle s'appuie en premier lieu sur un socle théorique construit à travers la prépa INP, qui joue un rôle déterminant dans l'acquisition des fondamentaux scientifiques. Les évolutions récentes en deuxième année de prépa ont permis d'introduire des dimensions transversales, notamment en matière de transitions, qui constituent aujourd'hui des acquis à consolider dans un cadre stabilisé, en associant étroitement les enseignants, les étudiants et, le cas échéant, les *alumni*.

Ce modèle se prolonge ensuite par un renforcement des compétences disciplinaires au sein des écoles, principalement au cours des deux premières années du cycle d'ingénieur, qui assurent une spécialisation progressive et reconnue par les partenaires académiques et socio-économiques.

La troisième année du cycle d'ingénieur et la deuxième année de diplôme national de master constituent, quant à elles, un espace privilégié d'ouverture transversale et internationale. Ces niveaux de formation permettent de développer des enseignements mutualisés entre écoles et avec des partenaires académiques, ce qui contribue à une diversification des parcours et à une meilleure articulation entre formation et recherche. Cette ouverture est renforcée par l'implication de Toulouse INP dans de nombreuses écoles doctorales et dans un réseau étoffé de laboratoires, qui offrent des possibilités d'adossement à la recherche particulièrement riches.

Toutefois, ce modèle en T, bien que structurant les maquettes et les réflexions d'évolution, demeure insuffisamment explicité et valorisé à l'échelle de l'établissement, ce qui limite son impact en termes de lisibilité et d'attractivité. **Le comité pense que l'établissement a tout intérêt à expliciter cette architecture pour en faire un élément identitaire de la formation à Toulouse INP, commun aux trois écoles.**

Le doctorat (environ 10% des effectifs des inscrits) permet d'accueillir, au sein de neuf écoles doctorales[43], les étudiants de troisième cycle rejoignant les laboratoires de recherche dont Toulouse INP est cotutelle. Le nombre de doctorants est relativement stable (environ 500 doctorants inscrits) avec une part d'étudiants étrangers en diminution (passage de 45% en 2019 à 35% en 2022).

[43] ED 309 : Systèmes ; ED 475 Mathématiques, informatiques, télécommunications de Toulouse ; ED 482 : Sciences de la matière ; ED 327 : Temps, Espaces, sociétés, cultures-TESC ; ED 173 : Sciences de l'univers, de l'environnement et de l'espace ; ED 323 : Génie électrique, électronique, télécommunication et santé ; ED 458 Sciences écologiques, vétérinaires, agronomiques et bioingénieries ; ED 468 Mécanique, énergétique, génie civil, procédés ; ED 151 : Biologie, santé, biotechnologies.

b/ Des possibilités réelles de mutualisation au service d'une meilleure soutenabilité de l'offre

Le périmètre de Toulouse INP, caractérisé par la complémentarité des écoles et des disciplines, offre des possibilités importantes de mutualisation de l'offre de formation, susceptibles de renforcer à la fois son attractivité et sa soutenabilité économique.

En particulier, le développement d'enseignements mutualisés en troisième année du cycle d'ingénieur apparaît comme un levier significatif permettant d'élargir l'offre sans accroître les coûts. Cette logique de mutualisation existe déjà de manière ponctuelle, mais reste encore largement sous-exploitée, en l'absence d'un pilotage global structuré.

Les diplômes nationaux de master constituent également un espace stratégique de mutualisation. Les partenariats académiques existants permettent de maintenir une offre diversifiée de mentions, parfois avec des effectifs limités, tout en cherchant à assurer une certaine soutenabilité des formations grâce au partage des ressources pédagogiques et scientifiques.

Cette dynamique pourrait être renforcée par des collaborations accrues avec les partenaires du site toulousain, notamment dans le cadre des formations co-accréditées, qui permettent de bénéficier de complémentarités d'expertises et de positionnement scientifique.

Néanmoins, la pleine exploitation de ces possibilités suppose la mise en place d'outils de pilotage de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement, que le comité appelle de ses vœux. L'absence d'indicateurs partagés sur les coûts, les effectifs et les équilibres économiques des formations limite, en effet, la capacité de Toulouse INP à articuler diversification de l'offre et maîtrise des charges.

c/ Des partenariats académiques contribuent au modèle en T, à structurer et consolider

Les partenariats académiques au niveau du site (ENM, ISAE-SUPAERO, ENAC, EI Purpan, etc.) constituent un élément-clé du modèle en T et participent à l'enrichissement de l'offre de formation à l'échelle de chaque école. Il en est de même des partenariats internationaux nombreux et développés école par école. Le nombre d'accords internationaux a été faiblement réduit de 562 à environ 500 entre le projet quinquennal précédent et celui-ci afin de recentrer les priorités. **De manière complémentaire et cohérente avec la recommandation faite pour la recherche, le comité recommande d'identifier quelques partenaires-clés à l'échelle de Toulouse INP de façon à construire des relations structurantes, en travaillant sur tous les axes à la fois, formation, recherche, entreprises…**

Les formations co-accréditées, notamment à travers les mentions de master, jouent un rôle important dans l'articulation entre formation d'ingénieur et diplômes nationaux. Elles permettent de renforcer les liens avec les laboratoires de recherche et d'accueillir des étudiants, notamment

internationaux, dans des parcours intégrés. Ces dispositifs contribuent également à l'ouverture des élèves ingénieurs vers des environnements scientifiques diversifiés.

Par ailleurs, le développement de diplômes nationaux de master enseignés en anglais constitue un levier d'attractivité internationale. Ces formations répondent aux attentes de partenaires académiques étrangers, notamment en Europe et en Amérique du Nord, qui cherchent à équilibrer les flux de mobilité et à inscrire leur coopération dans des cadres structurés. Toutefois, les entretiens font apparaître des limites importantes en matière d'attractivité internationale. Les difficultés liées aux conditions d'accueil (logement, coût de la vie), aux niveaux linguistiques requis ou encore aux dispositifs de financement, constituent des freins à la mobilité entrante, en particulier en provenance des pays d'Amérique du Sud.

Ces éléments conduisent le comité à souligner qu'il est nécessaire de renforcer la politique d'accueil et d'inclusion des étudiants internationaux, afin de soutenir pleinement l'internationalisation de l'offre de formation, ce qui peut être en outre un élément supplémentaire d'identification de Toulouse INP au-delà de celui de ses écoles.

d/ Une communication insuffisante limitant l'impact du modèle de formation sur l'attractivité

Malgré la cohérence de son modèle de formation et la richesse de son offre, Toulouse INP ne parvient pas à traduire ces atouts en un positionnement clairement lisible à l'échelle locale, nationale et internationale. On a vu précédemment que l'attractivité de l'établissement paraissait limitée par un manque de visibilité d'un projet pédagogique global et d'une identité partagée en matière de formation. Les entretiens mettent en évidence une faible appropriation de valeurs communes à l'échelle de l'établissement, celles-ci s'exprimant davantage à travers des pratiques opérationnelles ou des initiatives locales qu'à travers une stratégie portée collectivement.

Dans ce contexte, la communication tant interne qu'externe autour du modèle en T et des spécificités de l'offre de formation constitue un enjeu majeur. Elle pourrait s'appuyer sur les complémentarités entre écoles pour proposer un positionnement différenciant, articulant excellence disciplinaire et transversalité, et ainsi renforcer l'attractivité globale de l'établissement.

Par ailleurs, chaque école dispose d'un positionnement spécifique reconnu, qu'il conviendrait de mieux articuler au niveau de l'établissement afin de construire une identité commune lisible, valorisant la diversité des compétences et la capacité à proposer des parcours combinés et évolutifs. Il est à noter que chaque école développe sa propre communication sans nécessairement mettre en valeur l'appartenance à Toulouse INP, visible essentiellement à travers la Prépa des INP.

Le comité estime que le développement d'une stratégie de communication partagée sur l'offre de formation serait structurant pour Toulouse INP et renforcerait non seulement sa visibilité et son attractivité dans un environnement concurrentiel accru, mais aussi son identité spécifique dans la politique de site.

5- Des ambitions autour de la transition écologique et sociale, qui se heurtent à des difficultés de réalisation

a/ La politique de transition écologique et sociale comme outil fédérateur

L'INP Toulouse s'est engagée depuis 2010 dans des actions liées à la transition écologique, qui concernent la vie de campus notamment (tri de déchets, alimentation plus durable), les plans de mobilité, les économies d'énergies, et ce par la participation des personnels et des étudiants dans des cadres pouvant être aussi associatifs. À partir de 2021, ces actions se sont davantage renforcées tant de manière quantitative que participative sur les plans environnement, sociétal, et économique du développement durable (exemple : plus de 100 formateurs fresque du climat, 250 actions de formation). Le comité constate qu'il existe une volonté politique de développement des actions de sensibilisation, de formation (heures de formation au développement durable progressivement déployées pour l'ensemble des étudiants et formation continue pour les personnels) et de pratiques (initiatives étudiantes, accompagnement des unités de recherche pour la réduction de l'impact environnemental) dans l'ensemble de la communauté universitaire de Toulouse INP, et pas seulement dans chaque école séparément,. Cette politique est portée par un VP « écologisation » depuis 2021.

La politique de transition écologique et sociale[44] (TES) souhaitée par l'établissement veut donc être fédératrice, et ce, à un moment où l'ensemble des acteurs ressentent un besoin crucial d'unité et de cohésion sur des éléments à forte valeur qui impactent leur cadre de vie au quotidien.

Il est noté toutefois que le comité n'a pu identifier ni le budget consacré à la transition écologique et sociale, ni la répartition des dépenses effectuées sur les actions engagées. **Le comité recommande, pour des raisons de saine gestion et afin d'identifier l'engagement de Toulouse INP sur ces sujets, de doter sa politique en matière de transition écologique d'outils de prévision et de suivi.**

b/ Un schéma directeur DD&RS volontariste, qui bute sur la réalisation

Toulouse INP a établi en mai 2024 son schéma directeur DD&RS pour les années 2024-2027. Avec ses sept axes[45], les ambitions sont multiples et notamment celle d'être un acteur majeur de la transition écologique et sociale sur le site toulousain et de créer un centre d'interdisciplinaire de recherche et d'enseignement des transitions socio-écologiques commun aux différentes composantes de l'établissement.

Le schéma directeur envoyé au MESRE est bien structuré, il engage l'établissement, tant dans sa gouvernance, que par la structuration coordonnée des actions prévues, et cela sur le plan de la

[44] Selon les documents le S de TES signifie sociale ou sociétale.

[45] Les sept axes sont : gouvernance, politique sociale, enseignement, formation du personnel, recherche, relations entreprises, environnement et fonctionnement.

formation, de la recherche, et des actions impactant l'environnement (économies d'énergies, développement des plans de mobilité, politique d'achat durable).

Cependant, le comité note que ces ambitions ne se sont traduites ni par des mesures précises et réelles de la situation de l'établissement au moyen d'indicateurs tangibles et partagés, ni sur les objectifs pour les années à venir. La cartographie de l'ensemble des actions menées au cours des dernières années avec leur analyse, n'a pas été établie. Ce schéma directeur, pourtant attrayant sur le plan déclaratif, n'a pas été vraiment mis en application depuis son adoption et reste encore assez théorique.

On pourra noter que la gouvernance envisagée dans le schéma directeur n'en est qu'à son début de mise en place tout comme la commission statutaire (personnes volontaires), que les ressources RH affectées totalement au DD&RS sont encore faibles (un Vice-Président et une personne chargée de mission opérationnelle arrivée en mars 2026), et que l'axe TES ne semble pas une priorité encore présente pour certaines autres commissions (commission formation et vie étudiante et commission recherche). L'engagement des étudiants est très disparate suivant les écoles et les campus.

Quant à la formation proposée aux étudiants en matière de DD&RS, elle est en cours de construction dans un objectif d'homogénéisation et de réalisation d'un socle commun d'un volume horaire de 200h, un système de compensation ou de reconnaissance devant être mis en place. En support à cet objectif, la formation des enseignants chercheurs dans ce domaine n'en est elle-même qu'à son début.

Le comité n'a pas vu les modalités opérationnelles d'organisation et de fonctionnement entre la direction du patrimoine et le service transition écologique et sociale (politique de déchets, économie d'énergies, bilan d'émissions de gaz à effet de serre…). Le travail sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre reste le poste le plus important avec un travail de quantification en cours sur la partie concernant les personnels et les étudiants. Peu d'actions de l'établissement dans le domaine de l'économie circulaire ont été relevées par le comité (exemple du projet Optima autour du réemploi de mobiliers).

Le lien entre recherche et transition écologique et sociale n'est pas actuellement un sujet prioritaire dans la politique DD&RS, ce qui peut s'expliquer par la difficulté à faire cohabiter des politiques TES différentes entre les tutelles des UMR. Il est envisagé la création un guide harmonisant les pratiques des tutelles fin 2026, ce qui est souhaitable.

Un réseau structuré de référents DD&RS dotés d'une feuille de route doit se mettre en place. **Le comité encourage l'établissement à accélérer le déploiement du schéma directeur DD&RS de manière à être cohérent avec les ambitions affichées**[46].

[46] Rappelons que la transition écologique et sociétale est l'un des 5 axes de la stratégie de l'établissement pour la période à venir.

c/ Une gouvernance DD&RS à revisiter et à concrétiser pour l'obtention du label DD&RS

Le contrat d'objectifs, de moyens et de performances d'octobre 2024, indique la volonté de l'établissement d'obtenir la labellisation DD&RS en 2026 et de développer des principes de gouvernance partagée avec une forme d'intelligence collective. Le comité a appris lors de la visite sur site que le label DD&RS n'a pas été obtenu par Toulouse INP, et que chaque école a réalisé de façon indépendante sa propre autoévaluation. Le comité n'a pas eu accès au rapport d'évaluation des auditeurs du label. **En tout état de cause, une structure de gouvernance unique constitue un préalable essentiel à cette demande de label[47].**

Concernant les questions d'égalité, de nombreuses actions ont été lancées par l'établissement au cours des dernières années[48], avec la mise en place de chargés de mission, bien que leur visibilité soit hétérogène d'une composante à l'autre[49]. Pour le schéma directeur handicap et le plan égalité entre femmes et hommes, il semble primordial d'en expliciter les enjeux et objectifs pour Toulouse INP, tout en capitalisant sur les actions précitées. Cela nécessitera un travail étroit, de confiance, de cohérence et de coordination entre les écoles d'une part et l'ensemble des services ou directions d'autre part. En outre, ce travail commun augmentera la visibilité des actions et des référents, notamment aux yeux de la communauté étudiante.

Le comité recommande à Toulouse INP d'étoffer les ambitions du schéma directeur DD&RS, de les restructurer, de développer des actions pour chaque ambition, afin de mieux répondre aux exigences demandées pour l'obtention du label DD&RS[50].

6- Des dispositifs communs nourrissent le sentiment d'appartenance à Toulouse INP

a / Une communauté rassemblée autour de valeurs partagées

Première valeur partagée, la volonté d'inclusion de tout type de public étudiant est une valeur forte de Toulouse INP, pleinement portée à tous les niveaux de l'établissement. Ce fort engagement social se traduit par la présence d'une assistante sociale affectée à 80% à Toulouse INP et pouvant attribuer des aides sociales aux étudiants selon une enveloppe annuelle de 80 k€ sur les fonds de la CVEC[51]. Une autre enveloppe du même montant permet d'apporter une aide à la mobilité pour tout élève ingénieur, en complément de l'aide fournie aux élèves boursiers sur critères sociaux par le

[47] En réponse au rapport provisoire, l'établissement signale que les statuts de Toulouse INP ont été modifiés en décembre 2025 pour officialiser la position du comité TES.

[48] Aménagement de postes de travail spécifiques pour des femmes, efforts pour tendre vers l'équilibre femmes hommes dans tous les niveaux de recrutement (avec procédures et indicateurs de mesure), dispositifs de soutien appliqués à la parentalité…

[49] On note néanmoins que l'établissement dispose d'un comité de pilotage égalité femme-homme regroupant les chargés de mission, référents, des correspondants handicap ainsi que des représentants de la DRH et du personnel. Il se réunit trimestriellement.

[50] On peut citer notamment l'activité de recherche ou le rôle des parties prenantes

[51] *Cf.* annexe « liste des aides financières attribuées aux étudiants ».

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace. **Le comité invite l'établissement à étendre son aide à la mobilité pour qu'elle puisse inciter les étudiants hors cycle ingénieur à en bénéficier.**

La volonté de permettre aux étudiants de mieux concilier études et engagement est réelle. Elle se concrétise par des dispositifs communs aux composantes. **Le comité félicite Toulouse INP pour la mise en place d'un dispositif institutionnalisé reconnaissant l'engagement étudiant dans toute sa pluralité**. Il est bien identifié de la communauté étudiante, y compris de celle qui est issue du cycle préparatoire. Ainsi, 40 étudiants artistes ou sportifs de haut niveau bénéficient annuellement d'aménagement d'études. Les étudiants entrepreneurs ou en situation de handicap sont également éligibles.

Toulouse INP a déployé en 2025 le dispositif signalement, accompagnement, facilitation et écoute (SAFE), qui démontre la volonté commune d'apporter une réponse à toute situation de violence, harcèlement, discrimination et agissement sexiste. Les points d'entrée sont multiples[52] et tout personnel ou étudiant peut solliciter une cellule d'étude constituée d'un binôme formé à cet effet. La lutte contre ces violences se décline au niveau des étudiants par la mise en place dans chaque composante d'un réseau de volontaires assurant un rôle d'information, d'orientation et de vigilance durant les événements associatifs. **Le comité salue le travail réalisé et constate une bonne identification du dispositif SAFE par l'ensemble des acteurs rencontrés durant la visite sur site**. La mise en place récente de SAFE ne permet pas encore à l'établissement de quantifier son efficacité sur le temps long. Toutefois, en trois mois de mise en service, le nombre de demandes d'écoute était similaire à celui qui était observé annuellement.

Le département des sports de Toulouse INP constitue un exemple de mutualisation réussie. Il interagit avec les trois écoles, ainsi que la classe préparatoire, pour lesquelles les cours d'éducation physique et sportive sont intégrés dans les cursus. L'investissement de l'établissement concernant la pratique sportive est significatif, illustré par la réfection d'un terrain synthétique en 2025 pour un montant de 1,4 M€. La dispersion des sites est un frein à la pratique sportive et plus globalement à la vie étudiante commune, toutefois l'établissement peut s'appuyer sur son complexe sportif situé sur le campus de Toulouse-Labège. Des initiatives sont prises par certaines composantes pour atténuer l'éloignement des campus (mise en place de navettes après les cours d'éducation physique et sportive). **Le comité recommande à Toulouse INP d'améliorer l'accès aux installations sportives, levier de vie collective, et plus globalement de se saisir pleinement de l'enjeu des mobilités entre ses divers sites.** L'arrivée progressive du métro à Toulouse-Labège, prévue fin 2027, atténuera en partie ces difficultés de mobilités entre campus.

[52] *Cf.* document de cadrage du dispositif Safe, daté du 16 décembre 2025.

b / Des difficultés de mutualisation persistantes

On vient de voir que l'ensemble de l'établissement se rassemble autour de valeurs fondatrices. Pour autant Le comité constate une difficulté persistante de Toulouse INP à progresser sur le sujet de la mutualisation des moyens. Identifié dans les précédents rapports d'évaluation de l'établissement produits par le Hcéres, le manque de structuration d'actions transverses aux composantes faisait l'objet de recommandations. L'absence de système d'information décisionnel commun aux composantes pendant la période évaluée illustre ce manque de mutualisation (*cf*. supra). Ce dernier a également une incidence sur la stratégie de l'établissement en matière de TES. En effet, **tout en reconnaissant un excellent portage politique et de réelles avancées, le comité juge que l'engagement en matière de TES au sein des composantes est disparate et ne donne pas à cet engagement la lisibilité d'une stratégie commune** (*cf*. supra). L'intranet Mercure, mis en place en 2022, constitue un véritable outil structurant la communication interne de Toulouse INP. Si son adoption par les personnels est en augmentation, la visite sur site met en évidence une appropriation plus complexe de la part de la communauté étudiante. Un cloisonnement des partenariats à l'échelle des écoles, ainsi que l'absence de convention globale de l'établissement avec le CFA, ont été constatés durant la visite[53]. **Le comité invite l'ensemble des composantes de Toulouse INP à considérer les bénéfices qui seraient permis par une mutualisation plus poussée de la communication interne et externe, et des initiatives en matière de relations internationales.**

Un faible sentiment d'appartenance de la communauté étudiante de Toulouse INP a été constaté durant la visite. Le public étudiant dispose d'une vie étudiante riche, soutenue par de larges capacités financières[54]. Les trois écoles ainsi que le cycle préparatoire disposent chacun d'un BDE**. Le comité déplore néanmoins le rôle trop peu visible de l'association des étudiants de l'INP, commune à l'ensemble des composantes.** L'annulation de l'unique événement prévu par l'**association des étudiants de l'INP** (à date de la visite) pendant l'année universitaire 2025-2026, faute de participants, témoigne d'un manque manifeste d'échange d'information entre composantes pour organiser des événements communs. Plus généralement la mobilisation par Toulouse INP de leviers favorisant la rencontre extra-universitaire de l'ensemble de ses étudiants est à considérer**.** Elle peut par exemple être favorisée par la mise en place d'un créneau banalisé commun aux trois écoles et au cycle préparatoire. Enfin, les interactions entre les trois écoles et leurs *alumni* sont variables. **Le comité invite donc l'établissement à mettre en place un réseau commun d'*alumni*, pouvant contribuer à faire connaître la signature de Toulouse INP en dehors des murs de l'établissement.**

[53] La visite sur site a permis de constater qu'une convention avec le CFA est signée pour chaque formation.

[54] Le produit annuel perçu de la CVEC a augmenté d'environ 50 k€ entre les années universitaires 2020-2021 et 2022-2023, puis s'est stabilisé à approximativement 280 k€. Sur 336 k€ de dépenses moyennes engagées entre les années universitaires 2022-2023 à 2024-2025, les principaux facteurs de dépense sur ces trois années étaient les projets étudiants FSDIE (23,8%), la vie associative (19,7%), les aides sociales (17,4%), les dispositifs sanitaires (15,1%) ainsi que le volet social du FSDIE (5,6%). Les dépenses totales FSDIE sont très proches du seuil minimum légal fixé à 30% de la CVEC.

Table des matières

Avis du comité *3*

Forces principales **3**

Faiblesses appelant une vigilance particulière **5**

Recommandations principales **6**

Recommandations à destination de l'établissement **6**

Recommandation à destination de l'État **8**

Présentation de l'établissement *9*

Caractérisation de l'établissement **9**

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en janvier 2021) **12**

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement **12**

Avis développé sur l'établissement *14*

1- Un établissement dont le positionnement pose question au vu de l'identité forte des écoles qui le composent et des enjeux de la politique de site **14**

a / La signature de Toulouse INP est occultée par celle des écoles **14**

b / Un positionnement et une stratégie peu explicites, y compris vis-à-vis de l'université de Toulouse **15**

c / Un « projet Centrale » qui a fracturé l'établissement, et continue de le faire **17**

2- Des dispositifs de pilotage en cours de mise en place **18**

a / Des outils de pilotage encore non aboutis **18**

b / Des schémas directeurs récents, qui restent à déployer **20**

c / Un modèle fédéral réaffirmé, dont le volet décisionnel reste centralisé **21**

3- L'établissement peine à définir un positionnement en matière de politique scientifique et d'innovation **22**

a / Une stratégie scientifique orientée vers l'accompagnement des trois écoles d'ingénieurs et des unités de recherche qui manque de déclinaison opérationnelle **22**

b / Une stratégie internationale en matière de recherche qui reste à construire **25**

c / Une production scientifique en retrait **26**

4- Une identité en matière de formation qui reste à développer sur la base d'une transversalité rendue possible par le large spectre des compétences des composantes.... 26

a/ Une structuration pédagogique fondée sur un « modèle en T » pertinent, mais encore insuffisamment valorisé 26

b/ Des possibilités réelles de mutualisation au service d'une meilleure soutenabilité de l'offre..... 28

c/ Des partenariats académiques contribuent au modèle en T, à structurer et consolider 28

d/ Une communication insuffisante limitant l'impact du modèle de formation sur l'attractivité..... 29

5- Des ambitions autour de la transition écologique et sociale, qui se heurtent à des difficultés de réalisation..... 30

a/ La politique de transition écologique et sociale comme outil fédérateur 30

b/ Un schéma directeur DD&RS volontariste, qui bute sur la réalisation 30

c/ Une gouvernance DD&RS à revisiter et à concrétiser pour l'obtention du label DD&RS . 32

6- Des dispositifs communs nourrissent le sentiment d'appartenance à Toulouse INP.. 32

a / Une communauté rassemblée autour de valeurs partagées 32

b / Des difficultés de mutualisation persistantes 34

Table des matières 35

Observations de la Présidente de Toulouse INP..... 37

Observations de la Présidente de Toulouse INP

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

TOULOUSE INP

PRESIDENCE

Destinataires :
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
A l'attention de Madame Coralie Chevallier,
Présidente du Hcéres
A l'attention de Monsieur Laurent Carraro,
Président du comité d'experts

Toulouse, le 18 septembre 2026

Objet : Lettre d'observations et de réponses sur le rapport définitif d'évaluation de Toulouse INP – Campagne 2025-2026

Madame la Présidente de l'Hcéres, Monsieur le Président du comité d'experts,

Nous avons pris connaissance avec attention du rapport définitif d'évaluation de Toulouse INP, établi au titre de la campagne 2025-2026.

Nous remercions le comité des experts en charge de l'évaluation de notre établissement et son président M. Laurent Carraro pour la complétude du processus et, plus spécifiquement, pour le temps accordé aux entretiens et échanges avec les usagers et personnels de Toulouse INP.
Cette évaluation est intervenue, depuis son lancement jusqu'à la réception du rapport, entre l'automne 2024 et la fin de l'été 2026, sur une période qui coïncide avec la première moitié de la mandature de l'actuelle présidence de Toulouse INP, dans un contexte nouveau d'engagement de l'établissement pour la structuration du site toulousain.

Je tiens à saluer l'ampleur de la mobilisation de la communauté de Toulouse INP tout au long de ce processus d'évaluation qui s'est matérialisée par les très nombreux documents produits mais surtout son engagement contant pour faire rayonner l'établissement.

Nous accueillons avec satisfaction les observations du rapport qui mettent en exergue les points forts de Toulouse INP, notamment l'engagement des personnels au service de l'établissement, sa bonne santé financière, la notoriété des trois écoles d'ingénieurs fondatrices, la contribution à la dynamique du site toulousain ainsi qu'à des dispositifs nationaux, les valeurs d'inclusion, de qualité de vie étudiante et de reconnaissance de l'engagement étudiant. Autant d'atouts que vous nous engagez à projeter vers le projet d'établissement devant être reconfiguré en 2027 (COMP100%) afin de nous permettre de dépasser certaines des faiblesses que vous avez identifiées et que nous faisons nôtres. Ainsi, nous partageons les constats qui pointent la nécessité de porter une identité commune et partagée par toutes les composantes, de prendre notre place d'université d'ingénierie responsable dans la configuration du futur Grand Etablissement Université de Toulouse, de déployer un pilotage stratégique s'appuyant sur les outils ad hoc.

TOULOUSE INP • 6 allée Emile Monso - BP 34038 - 31029 Toulouse Cedex 4, France • +33 (0)5 34 32 30 00 • **www.toulouse-inp.fr**

Certaines conclusions du rapport définitif relatives à la posture de la gouvernance sur le projet Centrale appellent toutefois de notre part des réserves. Si l'existence de divergences internes et de soutiens à ce projet n'est pas contestée, plusieurs formulations du rapport attribuent à la présidence des postures ou des intentions dont nous estimons qu'elles ne sont pas suffisamment objectivées par les éléments portés à notre connaissance. Le projet Centrale a naturellement constitué un élément important du contexte institutionnel de la période évaluée. Il ne nous paraît cependant pas devoir conduire à apprécier l'ensemble de l'action de Toulouse INP et de sa gouvernance au seul prisme de la position adoptée à son égard.

Observations développées sur le rapport

Construire une trajectoire commune et lisible pour Toulouse INP

La première recommandation du comité, relative à la définition d'un positionnement et d'une stratégie pour Toulouse INP associant l'ensemble de ses parties prenantes, constitue pour nous un axe prioritaire. Dès son arrivée, l'équipe de gouvernance a engagé, avec l'ensemble des élus, un travail de formalisation des axes stratégiques dans le cadre de l'élaboration du Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP2025-2027).

Nous partageons la nécessité de mieux expliciter ce qui fait aujourd'hui la singularité de Toulouse INP et ce que nous souhaitons construire collectivement pour les années à venir. Cette réflexion associera pleinement les personnels et élèves de l'ensemble de nos composantes (écoles, Prépa des INP, IPST-CNAM, ...) ainsi que nos partenaires académiques et socio-économiques.
Cette stratégie sera accompagnée d'une feuille de route opérationnelle, d'objectifs mesurables et d'un calendrier de mise en œuvre, conformément à la recommandation du comité.

Enfin, nous entendons poursuivre notre contribution à la dynamique collective du site toulousain et le dialogue avec l'ensemble de ses acteurs, notamment l'Université de Toulouse. Toulouse INP poursuivra également les travaux engagés début 2026 avec un groupe de travail composé d'élus sur les conditions et les enjeux d'une éventuelle évolution de Toulouse INP comme établissement-composante de l'Université de Toulouse.

Renforcer le pilotage de Toulouse INP

Nous partageons la nécessité de poursuivre et d'accélérer le renforcement des outils de pilotage de l'établissement.
Le déploiement d'un Système d'Information Décisionnel (SID), la consolidation des données dans les domaines des ressources humaines, des finances, du patrimoine, de la formation, de la recherche et de la vie étudiante, ainsi que la mise en place de tableaux de bord permettant de mieux objectiver les décisions constituent des priorités clairement identifiées par l'équipe de gouvernance et inscrites dans le COMP actuel.

Nous souhaitons également engager une nouvelle étape du chantier de contractualisation interne avec les composantes, afin de donner au modèle fédéral de Toulouse INP une traduction plus opérationnelle et pluriannuelle. Cette démarche devrait permettre de mieux articuler autonomie des composantes, stratégie d'établissement, allocation des ressources et suivi des objectifs.

Donner une nouvelle impulsion à la politique scientifique et à l'innovation

Le comité a souligné le développement par Toulouse INP de partenariats stratégiques orientés vers les grands enjeux scientifiques et technologiques tout en relevant la nécessité de mieux expliciter la stratégie scientifique de l'établissement et d'en renforcer la déclinaison opérationnelle. Nous souhaitons, conscient de cette nécessité, poursuivre le travail engagé avec les écoles, les unités de recherche et les partenaires afin de préciser des priorités scientifiques partagées, de renforcer l'accompagnement des projets structurants et de mieux articuler recherche, innovation, partenariats et formation.

Une attention particulière sera également portée à la dimension internationale de cette politique, afin de transformer les collaborations existantes en partenariats plus structurants et à plus forte intensité scientifique.

Poursuivre le renforcement de la transversalité des formations

Le rapport reconnaît la pertinence du modèle en « T », modèle porté par la présidence actuelle, associant excellence disciplinaire et ouverture transversale, tout en soulignant qu'il reste insuffisamment explicité et valorisé à l'échelle de Toulouse INP.
Nous partageons l'objectif de faire de cette complémentarité entre les écoles un véritable levier d'attractivité et de différenciation de Toulouse INP.

La poursuite du développement de formations et d'enseignements mutualisés, notamment dans les années de spécialisation, le renforcement des coopérations entre écoles et avec les partenaires académiques ainsi que le développement de parcours interdisciplinaires constitueront des axes de travail importants.
Nous veillerons également à mieux faire connaître cette richesse auprès de nos étudiants, de nos partenaires et de nos futurs candidats, afin que l'appartenance à Toulouse INP soit davantage perçue comme une valeur ajoutée.

Accélérer la mise en œuvre de notre politique de transition écologique et sociale

Le rapport met en avant l'engagement de Toulouse INP en matière de transition écologique et sociale ainsi que le portage politique de cette démarche. Il souligne néanmoins la nécessité de mieux structurer les indicateurs et la déclinaison opérationnelle du schéma directeur DD&RS.

Nous prenons en compte cette recommandation. Ainsi, nous considérons que la période à venir sera charnière pour passer d'une dynamique reposant sur de nombreuses initiatives portées par les personnels et les élèves à une politique TES mieux structurée, suivie et évaluée, à l'échelle de l'ensemble de l'établissement. Cela impliquera notamment de préciser les objectifs et indicateurs de suivi et les moyens mobilisés pour assurer la mise en œuvre de notre schéma directeur.

Renforcer les dispositifs communs et le sentiment d'appartenance

Nous retenons également la recommandation relative au renforcement du sentiment d'appartenance à Toulouse INP. Le rapport relève l'existence de valeurs et de dispositifs communs qui constituent des points d'appui solides : inclusion, reconnaissance de l'engagement étudiant, dispositif SAFE, politique sociale, département des sports, etc.

Nous souhaitons désormais aller plus loin dans la construction d'une communauté Toulouse INP, en développant la mobilité entre nos campus, en lançant la réflexion sur la constitution d'un réseau d'alumni à l'échelle de Toulouse INP et en améliorant la communication interne et externe à l'échelle de l'établissement.

En conclusion : Un engagement collectif dans la mise en œuvre des recommandations

Nous souhaitons faire de cette évaluation un outil de travail et de mobilisation collective. Les recommandations que Toulouse INP estime utiles à la poursuite de sa transformation seront intégrées à notre démarche de pilotage et feront l'objet d'un suivi régulier par les instances de l'établissement.

Le travail sera conduit dans le dialogue et la confiance avec la communauté de Toulouse INP. Nous veillerons en particulier à ce que les actions engagées soient assorties, lorsque cela est pertinent, d'un pilote identifié, d'échéances, d'indicateurs de réalisation et de résultats, afin de pouvoir mesurer les progrès accomplis et rendre compte régulièrement de leur mise en œuvre.

Les réserves exprimées dans la présente réponse sur certaines qualifications portées sur la gouvernance demeurent néanmoins entières et doivent être lues comme partie intégrante de notre appréciation de cette évaluation. Ces réserves ne remettent pas en cause notre attachement au principe d'une évaluation externe indépendante et exigeante. Elles procèdent au contraire de cette exigence même.

Ainsi, Toulouse INP s'engage à poursuivre sa transformation avec l'ambition de consolider son identité, renforcer ses coopérations, améliorer son pilotage et mieux valoriser la richesse de son modèle au service de la formation, de la recherche, de l'innovation et de la société.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, Monsieur le Président du comité d'experts, l'expression de ma considération distinguée.

Dominique Poquillon
Présidente de Toulouse INP
Le 18 sept. 2026

TOULOUSE INP • 6 allée Emile Monso - BP 34038 - 31029 Toulouse Cedex 4, France • +33 (0)5 34 32 30 00 • **www.toulouse-inp.fr**

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- Monsieur Daniel Coutellier, conseiller scientifique ;
- Monsieur Aurélien Djian, chargé de projet.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres

Coralie Chevallier, Présidente

Évaluation • Recherche • Enseignement supérieur

Hcéres



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