

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ASSOCIATION LÉONARD DE VINCI

---

## **CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020** VAGUE A

Rapport publié le 22/01/2021



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président du  
Hcéres

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Véronique Le Courtois, Présidente du  
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

# Sommaire

Préambule .....	4
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Présentation de l'Association Léonard de Vinci.....	4
3 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	6
1 / Un potentiel de collaborations insuffisamment exploité au service d'un projet original et opérationnel.....	6
2 / Une vision et un périmètre à questionner .....	6
La gouvernance et le pilotage .....	7
1 / Une équipe de direction dynamique et une structuration évolutive .....	7
2 / Une politique qualité essentiellement basée sur les accréditations, une stratégie de communication à clarifier .....	8
3 / Une gestion performante mais un manque de prospective .....	9
4 / Une maîtrise financière avérée qui ne doit pas occulter des enjeux majeurs .....	10
a/ Ressources humaines .....	10
b/ Immobilier .....	10
La recherche et la formation.....	11
1 / Une politique de recherche ambitieuse en phase avec les objectifs de l'établissement, à préciser sur le plan opérationnel.....	11
a/ Un laboratoire commun affichant des thématiques de recherche transversales.....	11
b/ À préciser dans un équilibre à trouver entre orientations scientifiques structurantes et opportunités... ..	12
c/ ... Et entre écoles .....	13
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	13
a/ Des services mutualisés performants, un équilibre nécessaire entre niveaux de pilotage .....	14
b/ Une attention particulière portée à l'amélioration continue dans les formations.....	14
c/ Une transformation pédagogique à venir qui nécessitera un accompagnement explicité .....	14
3 / Le lien entre recherche et formation .....	15
La réussite des étudiants.....	15
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	15
2 / Une vie étudiante riche et encouragée par l'institution .....	16
3 / Pas de représentations dans les instances décisionnelles mais des structures de dialogue opérationnelles et efficaces.....	16
Les relations européenne et internationale .....	17
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur .....	17
a/ Une mobilité sortante en croissance grâce à une politique d'incitation affirmée .....	17
b/ Une politique de partenariats alignée avec la stratégie de l'établissement .....	18
c/ D'une gestion des mobilités à un pilotage de la politique internationale .....	18
Conclusion .....	19
1 / Les points forts .....	19
2 / Les points faibles .....	19
3 / Les recommandations .....	19

Liste des sigles.....	20
Obervations du Directeur Général .....	22
Organisation de l'évaluation .....	25

# Préambule

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulé de l'évaluation a été adapté (visite sur site du comité remplacée par des entretiens avec l'établissement en visioconférence), mais en respectant néanmoins les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'un établissement : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), travail collégial du comité, entretiens du comité avec l'établissement et ses partenaires en mode visioconférence, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État, ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

## Présentation de l'établissement

### 1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Cette région compte 15 universités. Pour l'année 2018-2019, 705 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 378 000 à l'université<sup>1</sup>. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes).

L'ALDV n'est impliquée dans aucune coordination territoriale.

### 2 / Présentation de l'Association Léonard de Vinci

L'Association Léonard de Vinci (ALDV) est une association régie par les dispositions de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Elle a le statut d'établissement d'enseignement technique privé en vertu d'une décision du recteur de l'académie de Versailles en date du 9 février 1995. L'établissement est implanté depuis sa création sur le site de La Défense<sup>2</sup>. Il a le label Eespig depuis 2017.

Depuis août 2016, l'ALDV regroupe en son sein deux écoles :

- L'École supérieure d'ingénieurs Léonard de Vinci (ESILV) qui abrite une formation d'ingénieurs accréditée par la commission des titres d'ingénieur (CTI) depuis 2003 et propose un *bachelor* en ingénierie numérique depuis 2018.
- L'École de management Léonard de Vinci (EMLV) qui porte plusieurs formations : le programme Grande École accrédité Grade de Master depuis 2016 et EPAS (*European Foundation for Management Development Programme Accreditation System*) depuis 2020 mais également un *Master of Science* (MSc) « *International Business* » labellisé par la Conférence des grandes écoles et un *Master of Business Administration* (MBA) « *Digital Marketing Strategy* » accrédité AMBA<sup>3</sup> (*Association of Masters of business administration*).

À la rentrée 2020, l'offre de formation s'enrichira de deux nouveaux MSc pour l'EMLV et d'un nouveau *bachelor* construit conjointement par les deux entités.

Ces deux écoles sont labellisées Eespig depuis 2017. C'est à l'occasion de cette demande de labellisation que l'ALDV s'est séparée de l'Institut Internet Multimedia (IIM), qui est désormais géré par une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), l'Institut Léonard de Vinci (ILV). L'ensemble ILV-ALDV communique sous l'appellation Pôle Léonard de Vinci (PLV).

Ainsi, l'appellation « Léonard de Vinci » est portée par plusieurs structures :

- L'ALDV, l'établissement faisant l'objet de l'évaluation ;
- L'ILV ;
- Le PLV regroupant les écoles de l'ALDV et l'ILV.

<sup>1</sup> Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2019 / ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri).

<sup>2</sup> L'ALDV n'est partenaire d'aucune communauté d'universités et établissements (Comue).

<sup>3</sup> <https://www.emlv.fr/en/programmes/mba-digital-marketing-strategy/>

À cela s'ajoute le « Pôle Universitaire Léonard de Vinci (PULV) qui désigne les locaux occupés par le PLV mais également par d'autres structures (Université de Nanterre, *School of Knowledge Economy and Management* (Skema Business School)...).

L'ALDV est actuellement hébergée à titre onéreux au sein du campus PULV et a ainsi accès à tous les espaces partagés de ce dernier. L'association occupe par ailleurs environ 8 000 m<sup>2</sup> d'espaces d'enseignement à titre privatif. Le conseil départemental des Hauts-de-Seine est propriétaire du PULV et souhaite en retrouver pleinement l'usage, l'ALDV doit donc déménager dans les années à venir.

En 2019-2020, le nombre d'étudiants de l'ALDV était de 4 651 dont 4 519 inscrits en formation d'ingénieurs à l'ESILV ou dans le programme Grande École de l'EMLV, soit 97 % des effectifs étudiants inscrits dans les deux principaux programmes de formation. En quatre années, l'établissement a connu une augmentation de plus de 70 %<sup>4</sup> de ses effectifs étudiants. Pour accompagner cette croissance, des recrutements ont été nécessaires et sur la même période, le nombre de personnels de l'association a cru de 45 %<sup>5</sup>. Les emplois à temps partiel représentent une part non négligeable des personnels, l'effectif en équivalent temps plein (ETP) est donc moindre<sup>6</sup>. En 2020, l'association emploie 122 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) permanents et les charges de personnels représentent environ 54,5 % du budget qui était de 37 118 k€ en 2019-2020<sup>7</sup>.

Sur le plan de la recherche, l'ALDV a créé en 2015 le centre de recherche « De Vinci Research Center » (DVRC), qui d'après le rapport d'activité 2015-2019, regroupe les forces en recherche de l'EMLV, de l'ESILV mais dont le périmètre affiché sur le site internet du PLV intègre l'IIM. Il comprend quatre groupes de recherche : *Business, Digital, Modeling, Finance*.

Enfin, à l'international, l'école offre un certain nombre de programmes d'échanges, s'appuyant sur un réseau de plus de 120 universités partenaires. Par ailleurs, l'ALDV offre six programmes 100 % en anglais, et 13 doubles diplômes internationaux<sup>8</sup>.

### 3 / Contexte de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation de l'ALDV par le Hcéres. Lors de cette évaluation, le comité s'est appuyé sur les éléments de problématiques suivants :

- la vision stratégique de l'ALDV ;
- l'organisation de la politique qualité ;
- le lien entre le développement actuel de l'ALDV et ses projets de développement à l'international ;
- la place de la recherche au sein de l'ALDV ;
- l'objectif d'hybridation au sein de l'ALDV par les différentes parties prenantes ;
- les impacts du déménagement à venir,

définis après lecture du RAE – dont la rédaction claire et détaillée a été appréciée – et l'analyse des documents mis à disposition par l'établissement.

---

<sup>4</sup> RAE, p. 22. De 2 708 en 2016-2017 à 4 651 en 2019-2020.

<sup>5</sup> RAE, p. 14. De 167 en 2016 à 242 en 2020.

<sup>6</sup> Bilan social 2018, p. 46. En 2018, 224 permanents représentaient 177 ETP en moyenne sur l'année.

<sup>7</sup> RAE, p. 8

<sup>8</sup> Annexes RAE, p. 233.

# Le positionnement institutionnel et la stratégie

## 1 / Un potentiel de collaborations insuffisamment exploité au service d'un projet original et opérationnel

En termes de formation, le positionnement de l'ALDV s'articule principalement autour de deux points :

- un développement structuré des compétences comportementales dont les entreprises ont besoin ;
- la formation à l'innovation et au digital afin de doter les diplômés des deux écoles de ces compétences essentielles au regard des enjeux à venir, notamment en ce qui concerne la transformation numérique des entreprises.

Pour cela, l'établissement s'appuie sur un principe fort d'hybridation de profils divers issus notamment de ses deux écoles. Ce principe d'hybridation se retrouve dans le choix de créer le centre de recherche DVRC.

L'établissement bénéficie d'un environnement socio-économique privilégié au travers de l'écosystème de La Défense et a d'ailleurs établi 90 partenariats avec les entreprises présentes dans ce quartier d'affaires. Ces partenariats semblent cependant essentiellement dédiés aux formations et ne constituent pas des partenariats stratégiques sur lesquels l'ALDV pourrait s'appuyer pour son développement.

Le conseil départemental des Hauts-de-Seine, initialement financeur de l'association, n'y est plus impliqué<sup>9</sup> et souhaite d'ailleurs récupérer l'usage des locaux actuellement occupés par le PULV, contraignant les occupants – dont l'ALDV – à déménager. De façon générale, les liens avec les institutions de toutes natures paraissent peu développés.

En dépit de collaborations en recherche plus opportunistes que véritablement construites (voir partie recherche), l'ALDV apparaît relativement isolée et faiblement connectée à l'enseignement supérieur régional dont il est peu fait mention dans le RAE même si l'Université de Nanterre est citée pour des partenariats pédagogiques et pour l'entrepreneuriat<sup>10</sup>. Il existe néanmoins un ancrage local fort avec l'ILV comme en témoignent les nombreuses références à l'IIM dans le RAE. Il n'existe d'ailleurs pas de communication spécifique à l'ALDV : sur internet, seules l'EMLV et l'ESILV apparaissent auprès de l'IIM au sein du PLV, signe de la forte collaboration entre ces trois écoles.

Après une période au cours de laquelle les relations entre l'Université de Nanterre et l'ALDV étaient très peu développées voire tendues, l'établissement souhaite renouer le dialogue et la direction générale est en attente d'un rendez-vous avec le nouveau président de l'université afin d'initier de futures collaborations.

L'ALDV a récemment mis en place un conseil d'orientation stratégique dont le rôle est d'assurer une veille afin d'anticiper les évolutions susceptibles d'impacter l'association, telles que par exemple les politiques publiques de l'enseignement supérieur. Ce comité d'orientation stratégique n'existant que depuis peu, son action ne peut être mesurée.

## 2 / Une vision et un périmètre à questionner

Sur le plan stratégique, l'association affiche des objectifs au niveau de la structure à laquelle chacune des écoles peut ajouter ses objectifs propres. Chaque école a ainsi produit un plan stratégique<sup>11</sup> pour la période à venir ; le plan d'orientation stratégique de l'ALDV date quant à lui de décembre 2012 et n'a semble-t-il pas donné lieu à une nouvelle formalisation depuis cette date alors que plusieurs événements majeurs (désengagement du conseil départemental, séparation de l'IIM, projet de déménagement) ont eu lieu entre temps. Des orientations stratégiques ont néanmoins été présentées au comité d'entreprise en septembre 2018<sup>12</sup>.

Le modèle économique mis en place depuis la suppression du soutien financier du conseil départemental des Hauts-de-Seine, est essentiellement basé sur une croissance des effectifs et a démontré son efficacité, l'association présentant régulièrement des excédents. En l'absence de prospective pour l'établissement, il est cependant délicat de juger de la soutenabilité de ce modèle.

---

<sup>9</sup> Les statuts n'imposent pas sa présence au sein des administrateurs.

<sup>10</sup> RAE, p. 7 et 12.

<sup>11</sup> Plan stratégique EMLV 2018-2023 – Note d'orientation stratégique de l'ESILV (rapport CTI 2018).

<sup>12</sup> Compte-rendu du comité social et économique (CSE) du 14 février 2019.

Le RAE indique que les grands objectifs de l'ALDV sont coordonnés par un comité exécutif (Comex) et un comité de direction (Codir) communs aux deux écoles pour mettre en œuvre les synergies<sup>13</sup>. Il semble donc que l'association soit un lieu de mutualisation de moyens de deux écoles – dont les trajectoires ne se construisent pas de façon totalement concertée – et non le lieu d'élaboration d'une vision partagée. Ce sentiment est accentué par la référence systématique aux « personnels des deux écoles » dans le RAE et non aux personnels de l'association.

Le projet de l'ALDV s'incarne néanmoins grâce à la structure porteuse et à l'existence de fonctions support qualitatives. L'association constitue un levier de gouvernance fort pour une réelle collaboration entre les deux écoles qui, ayant maintenant acquis une certaine notoriété, définissent de plus en plus leur stratégie propre.

Bien que ne faisant plus partie de l'ALDV, l'IIM est encore très présent dans les stratégies des écoles. La note d'orientation stratégique de l'ESILV fait référence au PLV (cf. axe 3 des orientations) et à trois écoles, incluant résolument l'IIM dans sa stratégie. On retrouve également cette référence à trois écoles dans le plan stratégique de l'EMLV. Chacune des deux écoles de l'ALDV possède sa propre identité de marque<sup>14</sup> alors que l'association n'en a pas. Les deux logos présentent des similitudes communes avec celui de l'IIM et les trois formations apparaissent ensemble dans une cohérence graphique sur le site du PLV qui, finalement, semble porter la marque Léonard de Vinci.

**Compte-tenu de ces différents éléments, de la réalité des interactions et synergies entre les entités du PLV, le comité juge nécessaire de questionner le périmètre actuel de l'association au regard d'une vision de l'ALDV à préciser en accord avec la notion d'hybridation, principe constitutif de l'établissement.**

## La gouvernance et le pilotage

La période sur laquelle porte l'évaluation a été fortement marquée par la suppression en 2015 du soutien financier du conseil départemental des Hauts-de-Seine, obligeant l'association à changer rapidement de modèle économique.

### 1 / Une équipe de direction dynamique et une structuration évolutive

L'association est dotée d'un conseil d'administration (CA) qui se réunit au moins deux fois par an. Statutairement, l'ALDV est dotée d'un directeur général des établissements (DGE), d'un directeur général adjoint (DGA) et d'un secrétaire général (SG), fonctions que l'on retrouve effectivement dans l'organigramme. Dans l'organigramme actuel, il y a unicité de la fonction de DGE et de directeur de l'ESILV. Une seconde DGA non prévue dans les statuts assure la direction de l'EMLV. Un conseil scientifique et pédagogique est par ailleurs prévu dans les statuts et le règlement intérieur. La procédure d'embauche d'un nouveau directeur de l'ESILV est en cours, elle n'a pas été discutée avec l'équipe de direction dans le cadre de l'évaluation.

Les statuts précisent les attributions des président, vice-président et trésorier de l'association, ainsi que celles du DGE et du DGA statutaire. Des délégations de pouvoir de la présidence à la direction générale y sont prévues et sont régulièrement votées en CA. La nature des délégations n'est cependant pas précisée dans les procès verbaux (PV) des séances<sup>15</sup>. Les personnels sont représentés au CA de l'association par le secrétaire du comité social et économique (CSE)<sup>16</sup> tandis que la représentation des étudiants n'y est plus assurée depuis la séparation d'avec l'IIM<sup>17</sup>.

L'organe de décision stratégique est le Comex<sup>18</sup> qui se réunit tous les 15 jours, le comité de direction<sup>19</sup> qui se réunit, tous les mois étant l'organe de mise en œuvre opérationnelle. Les décisions stratégiques, comme la création d'une formation, sont prises au niveau du Comex ; les écoles, qui ne disposent que d'une administration pédagogique, sont chargées de l'élaboration de l'offre de formation correspondante. L'association a mis en place un grand nombre de comités et conseils, dont certains spécifiques aux écoles, et il n'est pas aisé d'identifier les circuits décisionnels dans cet ensemble. Des dispositifs d'expression des besoins existent (pour le recrutement, pour le budget) mais les arbitrages semblent tous être pris en Comex. Le CSE n'est pas formellement consulté sur ces dimensions mais est tenu régulièrement informé.

La gouvernance resserrée autour du Comex a indubitablement fait preuve de son efficacité et de la résilience de l'institution au regard des événements qui ont affecté l'association ces dernières années : fin du financement

<sup>13</sup> RAE, p. 8.

<sup>14</sup> RAE, p. 19.

<sup>15</sup> Procès-verbal (PV) de CA des 15 décembre 2017, 24 janvier 2019.

<sup>16</sup> Statuts de l'association et PV Assemblée générale (AG) 21 février 2019.

<sup>17</sup> D'après le PV de l'AG du 17 février 2016, le président du Bureau des étudiants (BDE) était administrateur.

<sup>18</sup> Direction générale, directions des écoles, directions financière, marketing et ressources humaines (RH).

<sup>19</sup> Direction générale, directions des écoles, directions des services transverses.



du conseil départemental, restructuration suite à la demande de labellisation Eespig. La résistance de l'établissement face à ces soubresauts qui auraient pu en affecter le fonctionnement, a permis au contraire une expansion tout à fait remarquable et maîtrisée financièrement. Elle n'a cependant pas permis de faire émerger clairement la cible visée par l'établissement à moyen et long termes. Il dispose cependant, avec le comité d'orientation stratégique (Cos) notamment, des moyens de la définir.

L'équipe de direction revendique un organigramme horizontal qui permet de s'adapter rapidement aux évolutions en créant de nouvelles directions au fur et à mesure de l'émergence des besoins (exemples : relations internationales, *soft skills*<sup>20</sup>, etc.). Cet organigramme manque cependant de lisibilité quant aux rôles respectifs du DGE, de ses adjoints et de la SG et paraît multiplier des petites unités dans une structure en réseau. Cette structure constitue un choix délibéré mais, en tout état de cause, ne permet pas de comprendre le lien, s'il y en a, avec la stratégie de l'établissement, hormis peut-être pour la direction des activités transverses et des *soft skills* qui n'est rattachée à aucune école. La modification de l'organigramme en septembre 2019<sup>21</sup> qui a acté le rattachement de certaines unités aux DGE, DGA et SG, si elle a permis de répartir les charges entre ces personnes, ne rend pas plus simple la compréhension des circuits de décisions.

Elle ne permet pas non plus de voir la place des écoles, dont l'organisation interne n'est pas harmonisée, confortant l'idée d'une structuration montée au fur et à mesure du temps et des changements. L'évolution rapide de l'ALDV n'a probablement pas laissé suffisamment le temps de se poser la question d'un organigramme cible.

**La souplesse organisationnelle de l'association et ses structures décisionnelles très concentrées ont accompagné une croissance rapide des effectifs. La forte implication des équipes dirigeantes à travers le Comex facilite la prise de décision. Il serait cependant souhaitable pour la lisibilité interne et externe des circuits de décision que l'établissement engage rapidement une réflexion sur l'organigramme, cohérente avec ses objectifs à moyen terme.**

## 2 / Une politique qualité essentiellement basée sur les accréditations, une stratégie de communication à clarifier

Les accréditations sont un point important de la stratégie de l'ALDV pour atteindre les ambitions de l'association concernant le positionnement des écoles. En 2018, une direction Accréditations et Qualité, directement rattachée au DGE, a été créée. Si les résultats relatifs aux accréditations sont effectifs, le comité s'interroge sur le déploiement d'une politique qualité au niveau de l'association elle-même. Hormis le fonctionnement des comités de programmes<sup>22</sup>, l'association ne semble en effet pas disposer de procédures formalisées et d'indicateurs de pilotage associés.

La multiplication des certifications internationales ou nationales et la production de plans stratégiques énumérant de très nombreux indicateurs ne permettent pas d'attester d'une politique qualité globale de l'établissement, du choix d'indicateurs stratégiques à ce niveau, et des modalités de suivi et d'éventuelles actions correctives dans ce cadre. Si les documents donnent les intitulés d'indicateurs, ceux-ci ne sont pas disponibles sur la période d'évaluation sauf ceux portant sur les principaux chiffres clés<sup>23</sup> qui ne sont pas à proprement parler des indicateurs mais des facteurs d'évolution.

Ainsi, le travail d'obtention de certifications fait au service des composantes, témoigne d'une réelle politique qualité au niveau des écoles mais le déploiement d'une politique cohérente au niveau de l'établissement évalué n'apparaît pas à ce stade. L'existence d'un département Accréditations et Qualité rattaché à la direction générale témoigne d'une volonté de centralisation globale et permet probablement une meilleure efficacité du recueil des données nécessaires aux certifications<sup>24</sup>. Les documents fournis ainsi que les entretiens n'ont néanmoins pas permis de savoir si la politique qualité va au-delà du schéma de fonctionnement du comité des programmes pédagogiques dont le rôle porte exclusivement sur la question de l'adéquation des formations délivrées aux objectifs d'apprentissage.

**Après une période caractérisée par de nombreux aléas et au cours de laquelle l'établissement a démontré sa remarquable efficacité, le comité suggère à l'ALDV de réfléchir à une démarche qualité au service du pilotage de l'établissement et d'analyse de sa prospective.**

<sup>20</sup> Compétences comportementales, sociales et transversales.

<sup>21</sup> Compte-rendu (CR) du CSE du 24 septembre 2019.

<sup>22</sup> RAE, p. 17.

<sup>23</sup> Plan stratégique EMLV 2018-2023, p. 3.

<sup>24</sup> En témoignent l'insertion d'une description du système d'informations (SI) dans ce chapitre du RAE et le développement d'un SI centralisé axé sur les données nécessaires aux certifications.

La politique de communication interne et externe est pilotée de manière très centralisée par une équipe de communication d'une dizaine de personnes avec un budget conséquent qui augmente proportionnellement au nombre d'étudiants<sup>25</sup>.

Les outils de communication interne paraissent développés (réseau *yammer*), il aurait néanmoins été intéressant de mieux appréhender les objectifs de cette communication qui ne sont pas explicités dans le RAE.

En termes de communication externe et malgré l'affirmation de la volonté de développer une politique de groupe « Association Leonard de Vinci », c'est le PLV qui apparaît comme pilote principal. La marque ombrelle n'apparaît que dans les outils dédiés à des événements communs : rencontres avec les entreprises, avec les *alumni* par exemple. On ne voit pas bien le projet de groupe derrière les actions de communication menées ni même son objectif.

Par ailleurs, la communication invoque souvent l'ILV et notamment l'ILM. Ainsi, on constate au niveau de la communication une certaine confusion entre les différentes strates. En outre, il apparaît que c'est le pôle (PLV) qui est le plus souvent cité par les interlocuteurs extérieurs. Enfin, c'est le conseil départemental qui a le droit d'usage de la marque Leonard de Vinci et non l'ALDV qui n'a pas, à ce jour, la certitude de pouvoir continuer à utiliser la dénomination « Pôle Leonard de Vinci » sur le futur site de Nanterre, les négociations sur ce point n'étant pas entamées. Il s'agit là d'un enjeu essentiel car les écoles et l'association ont capitalisé sur cette appellation.

**Dans la perspective du déménagement, le comité insiste sur l'urgence de clarifier cette question de la marque et d'établir une stratégie de communication claire tant du point de vue de l'association que de ses composantes.**

### 3 / Une gestion performante mais un manque de prospective

La période écoulée a été riche en rebondissements pour l'ALDV (restructuration de l'association, désengagement du conseil départemental des Hauts-de-Seine, négociations complexes avec ce dernier au sujet des locaux occupés, futur déménagement) et l'association a pu s'appuyer sur une équipe de direction soudée qui a remarquablement géré ces aléas.

Ces événements se sont produits sur quelques années seulement et ont nécessité une adaptation rapide de l'ALDV par le biais d'une croissance des effectifs accélérée et parfaitement maîtrisée d'un point de vue strictement financier. Les résultats obtenus dans des contextes changeants sont le gage d'une structure de gestion performante. Le total des produits d'exploitation est passé de 24 M€ en 2016-2017 à 37 M€ en 2018-2019. Il faut noter un excédent net d'exploitation qui passe de 4,9 % du total des produits à 14,4 % puis à 16,2 % (et à 17 % en prévision pour les années à venir), permettant ainsi de dégager l'ordre de 7 M€ par an pour financer notamment le projet immobilier.

Il n'en demeure pas moins que la stratégie affichée n'apparaît pas très clairement au-delà de l'augmentation des effectifs. S'il apparaît au vu des entretiens que l'association vise à ralentir cette croissance en augmentant des tarifs aujourd'hui considérés comme relativement modérés, le caractère assez sommaire de la programmation pluriannuelle<sup>26</sup> ne permet pas de déterminer clairement les déterminants de cette politique et leur horizon temporel. À la lecture du RAE, il semblerait que l'unique stratégie de l'établissement soit l'augmentation des effectifs. Il en résulte un manque relatif d'éléments quant aux outils d'analyse prospective.

De plus, si l'on considère les écoles comme des composantes, le document remis ne permet pas de se faire une idée précise des modalités du dialogue de gestion avec elles. Le RAE évoque des clés de répartition des charges de fonctionnement mutualisées qui permettent d'établir des comptes de résultat par établissement et par programme, mais sans éléments concrets sur les clés ainsi définies, ni sur leurs modalités d'élaboration. Par ailleurs, les comptes de résultat par école et par programme n'ont pas été mis à disposition du comité.

**Le comité souligne la maîtrise de l'accroissement important du recrutement étudiant des dernières années. Cependant, l'absence de véritable programmation pluriannuelle d'une part et d'une stratégie cible d'autre part interrogent sur la soutenabilité de ce modèle.**

<sup>25</sup> RAE, p. 19. De 620 k€ en 2016-2017 à 900 k en 2018-2019.

<sup>26</sup> Annexe 12a du RAE.

## 4 / Une maîtrise financière avérée qui ne doit pas occulter des enjeux majeurs

### a/ Ressources humaines

L'institution a vu ses effectifs augmenter rapidement et fortement en quatre ans : 54 % pour le personnel enseignant et 36 % pour son effectif administratif (les charges de personnel ne représentant que 54,5 % du budget).

Pour les personnels administratifs, les procédures de recrutement apparaissent bien organisées. Néanmoins, l'impression qui ressort est celle d'une croissance rapide qui n'a pas permis de poser les bases de politiques de gestion prévisionnelle.

Pour le personnel enseignant, l'accent semble avoir été mis sur le recrutement des EC de haut niveau permettant d'améliorer la visibilité de l'institution en recherche, élément fondamental des classements. À ce jour, cette politique de recrutement ne s'accompagne cependant pas d'une politique de progression interne formalisée qui permette de fidéliser le personnel EC. Par ailleurs, cette politique de recrutements, mise en place afin d'améliorer l'image de l'établissement en recherche, a un coût dont il n'est pas certain qu'il soit compensé par une augmentation proportionnelle des ressources issues des réponses aux appels à projet recherche d'une part ou par une augmentation des effectifs d'autre part.

En outre, il ressort du bilan social et des comptes rendus du CSE que la moitié du personnel a moins de deux ans d'ancienneté. Afin d'éviter des difficultés liées à la cohabitation de personnels en place depuis plusieurs années et de personnels nouveaux, l'établissement a mis en place une politique d'accueil des nouveaux personnels (« on boarding »).

En cohérence avec une stratégie visant à l'excellence, l'établissement a développé une politique sociale avantageuse pour les personnels avec une politique d'intéressement et divers avantages non salariaux importants notamment pour rester compétitif en région Île-de-France. Le dialogue social avec les membres du CSE est dense et constructif.

D'un point de vue organisationnel, la dimension financière de la gestion de la masse salariale est gérée à la direction administrative et financière (DAF) et non à la direction des ressources humaines (DRH), ces deux directions étant rattachées respectivement au DGE et au DGA statutaire. Même si, au vu des résultats financiers, la masse salariale paraît maîtrisée, un rapprochement plus structuré entre ces deux directions serait probablement opportun pour développer une gestion prévisionnelle des emplois.

**Le comité a constaté un bon climat social au sein de l'ALDV. Il existe néanmoins une attrition importante parmi les EC qui pourrait être minimisée par l'existence de perspectives professionnelles internes, par la mise en place d'un parcours professionnel.**

### b/ Immobilier

Au cours de la période écoulée, l'ALDV a occupé des locaux appartenant au département à titre onéreux. En 2017-2018, ce dernier a augmenté la redevance due, impactant significativement le budget de l'association qui, à la demande du conseil départemental, doit libérer, dans les prochaines années, les espaces actuellement utilisés.

Un projet immobilier d'aménagement du site de l'ancienne École d'architecture de Nanterre a donc été élaboré et a remporté un appel à projets « Inventons la métropole du Grand Paris ».

En ce qui concerne ce projet, et au vu des documents présentés au comité, l'incertitude reste importante : la dimension immobilière n'a en effet fait l'objet d'aucune projection. Lors de la visite, il a été indiqué au comité que cette absence d'éléments s'expliquait par le fait que le montage financier avait été finalisé après la rédaction du RAE. L'absence de toute donnée ne permet pas au comité d'analyser les risques inhérents à une opération de cette importance.

L'investissement de ce projet immobilier est évalué à environ 100 M€ pour une surface de 18 000 m<sup>2</sup> et le déménagement est prévu en 2023. L'établissement gère donc son budget de manière à dégager un excédent qui, en le combinant avec un crédit-bail immobilier, lui permettra d'assurer le financement du projet. Ces éléments auraient gagné à être formalisés dans une approche financière pluriannuelle intégrant une analyse des risques inhérents à une opération de cette envergure (retards éventuels soit en amont, soit pendant l'opération de construction dont les délais paraissent serrés : permis de construire demandés mais non délivrés à ce jour). Les projections budgétaires pluriannuelles fournies ne tiennent absolument pas compte de ces éléments et ne permettent ni une projection pluriannuelle complète, ni une analyse de risques.

Au-delà de la dimension financière, des réponses devraient également être apportées aux questions suivantes :

- Comment l'établissement envisage-t-il la gestion de nouveaux locaux ? D'après l'organigramme, l'association n'affecte aujourd'hui que trois personnes à l'unité « services généraux », ce qui sera insuffisant dans les futurs bâtiments.
- La cible temporelle annoncée pour 2023 est-elle réaliste ? Hors crise sanitaire et *a fortiori* avec crise sanitaire, quelles seraient les conséquences d'un retard ?
- L'ILV va déménager en 2021 dans un site proche du futur site de l'association : cette période de transition entre le déménagement de l'ILV et celui des écoles a-t-elle été anticipée compte-tenu des relations actuelles entre les différentes structures ?

Le comité a rapidement abordé ces questions dans les entretiens mais sans obtenir de réponses précises.

**L'existence du projet immobilier sur Nanterre est la marque d'un établissement dynamique et entrepreneurial. Le comité attire l'attention sur la nécessité d'une analyse de risques et d'une vision pluriannuelle dans ce domaine comme dans d'autres.**

## La recherche et la formation

### 1 / Une politique de recherche ambitieuse en phase avec les objectifs de l'établissement, à préciser sur le plan opérationnel

L'ALDV s'efforce de décliner une politique volontariste en matière de recherche et affiche un pilotage au niveau de l'établissement et non au niveau des écoles :

- création en 2015 du laboratoire DVRC regroupant l'ensemble des EC de l'association (et au-delà ceux de l'IIM) ; au 31/12/2019, ce laboratoire qui n'est pas évalué par le Département Evaluation de la Recherche du Hcéres comprenait 55 enseignants-chercheurs dont 12 HDR ou équivalent, 17 doctorants et 3 post-docs ;
- rattachement au DGA non statutaire et gouvernance du laboratoire, existence d'un conseil scientifique ;
- actions incitatives spécifiques comme les primes significatives données aux EC publiants ;
- recrutement favorisant les titulaires de doctorats qui se traduit par un taux de docteurs significatif parmi les enseignants (78 % parmi les permanents).

Depuis 2019, chaque école a un directeur de la recherche dont les missions ne sont cependant pas des missions d'orientation de la recherche. D'après sa fiche de poste<sup>27</sup>, en dehors de l'enseignement de la recherche, ses missions sont le management de l'activité de recherche, les relations avec les service support et l'implication dans des projets transverses.

Le positionnement et la stratégie de l'ALDV en matière de recherche rejoignent les objectifs plus généraux de l'établissement puisqu'ils s'affichent à la fois autour du souci de qualité et d'excellence, de l'hybridation des compétences, d'une spécialisation thématique sur le numérique et l'innovation et d'une localisation dans l'écosystème partenarial de La Défense. Sans remettre en question la pertinence de ces dimensions, le comité regrette que le RAE ne précise pas suffisamment leur opérationnalisation et leur articulation avec la stratégie de l'établissement : choix des partenariats privilégiés qu'ils soient issus du monde socio-économique ou académique, internationalisation...

#### *a/ Un laboratoire commun affichant des thématiques de recherche transversales...*

La constitution d'un laboratoire commun aux objectifs internationaux affichés (notamment par le profil de son directeur actuel) constitue clairement une des actions fortes de l'ALDV en matière de recherche. Cette initiative importante et louable atteste de la volonté de l'association d'appuyer son développement en cohérence avec son attachement à l'hybridation des compétences. Ce laboratoire affiche en effet des thématiques transversales<sup>28</sup> non spécifiquement rattachées à une école. Pour rester encore moyen, le niveau de publication de cette équipe jeune marque une dynamique favorable<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> Fiche de poste du directeur de la recherche de l'EMLV.

<sup>28</sup> Entreprise et numérique, industrie intelligente, *Big Data* et *Smart Data*, mathématiques appliquées à la finance, économétrie financière, *Block-chain*, finance d'entreprise, finance éthique et durable

<sup>29</sup> Entre 2016 et 2019, pour un nombre de chercheurs de 54 à date, le nombre de publications dans des revues à comité de lecture est passé de 39 à 46 et notamment celles classées CNRS 1 et 2 progressant de 8 à 20.

Le DVRC a dans ses statuts une responsabilité claire de diffuser une culture scientifique au sein des écoles et d'y promouvoir l'interdisciplinarité. Il doit également permettre de développer les partenariats pour avoir une recherche orientée vers des débouchés pratiques.

Le rapport d'activité 2015-2019 du DVRC est très complet, très concret et détaille l'ensemble des axes de recherche en termes de production et de coopérations.

En particulier sur la période correspondante, le DVRC a publié 220 articles scientifiques dans des revues à comité de lecture et a participé à la réalisation de 31 ouvrages ou chapitres d'ouvrages. Il se distingue par une participation active à des conférences scientifiques avec publication d'actes (25 en 2019<sup>30</sup>). Pour des écoles assez récentes de la taille de l'EMLV et de l'ESILV, il s'agit d'une production qui peut être qualifiée d'importante.

L'objectif que se donne le laboratoire à moyen terme est une augmentation raisonnable mais significative de sa taille (passant de 55 à 80 personnes), un renforcement des liens avec deux ou trois écoles doctorales en Île-de-France, un développement de son caractère international et une reconnaissance accrue sur les thèmes de l'innovation, du digital et des énergies vertes. Le déménagement sur le futur campus de Nanterre constituera probablement une très belle opportunité pour le laboratoire mais le sujet n'a pas été évoqué et n'a pas pu être abordé dans le cadre de la visite. Il est d'ailleurs surprenant, à cet égard, que les opportunités de recherche ouvertes par la coexistence avec un *fablab* ou un incubateur n'aient jamais été mentionnées.

Les conditions particulières de la visite n'ont pas non plus permis d'approfondir dans le détail les modalités de gouvernance de l'équipe (matériels, locaux et moyens communs à disposition, personnels de soutien, direction, affectation des moyens) pas plus que la manière dont la dimension « recherche » oriente ou pèse sur les stratégies de recrutements (solidité des dossiers de recherche, ciblage sur innovation et digital, parcours internationaux de haut niveau).

Le positionnement original de l'ALDV (hybridation, écosystème spécifique de La Défense) est plus délicat à décliner en recherche qu'en formation. Pourtant, comme l'ont relevé les membres du Cos, à lire les travaux et la littérature académique dans ces domaines, l'association bénéficie déjà d'une expérience et d'une réelle avance en la matière avec les initiatives de transversalité engagées depuis quelques années entre l'ESILV et l'EMLV.

**L'hybridation des sciences de l'ingénieur et des sciences du management représente un axe fort de toutes les recherches et formations menées actuellement en matière d'innovation et de technologie. C'est une opportunité importante pour ancrer le positionnement et la visibilité du laboratoire et consolider le déploiement de la politique de recherche volontariste engagée par l'ALDV.**

*b/ À préciser dans un équilibre à trouver entre orientations scientifiques structurantes et opportunités...*

En matière de développement des projets de recherche, l'ALDV affiche des relations nombreuses et diverses, aussi bien avec des entreprises que des universités. Mais celles-ci relèvent toutefois plus de la saisie d'opportunités successives guidées par les contraintes de l'enseignement (stages et apprentissages) que d'un travail plus structuré de collaboration au long cours.

Au niveau académique, sans doute du fait de la concurrence entre établissements d'enseignement supérieur et des structurations ou regroupements à l'œuvre dans le public depuis quelques années, les partenariats de recherche noués par l'ALDV semblent plutôt s'établir au gré des circonstances. Une conséquence en est ainsi la diversité des écoles doctorales<sup>31</sup> où sont inscrits les doctorants financés et hébergés par le laboratoire<sup>32</sup>. On ne distingue pas en la matière, qu'il s'agisse de doctorants, de collaborations institutionnelles de recherche ou d'accueil de personnel, une démarche systématique de prospection ou de développement sur la base de conventions structurées de manière pérenne et concentrée.

Numérique et innovation sont les axes de recherche mis en avant par l'ALDV. La pertinence et l'actualité de ces domaines de recherche ne sont pas discutables et recouvrent en effet la plupart des travaux. Un tel positionnement appelle toutefois deux remarques :

---

<sup>30</sup> Page 33 du RAE

<sup>31</sup> Le rapport d'activité 2020 du DVRC cite de nombreuses écoles doctorales dont : l'ED 532 de l'Université Paris-Est, l'ED 579 de l'ENS, l'ED SDOSE de l'Université Paris-Dauphine, l'ED 275 de l'Université de Grenoble-Alpes, l'ED de mathématiques Université de Padoue, etc...

<sup>32</sup> Entre 2016 et 2019, le nombre de doctorants est passé de 12 à 18

- De plus en plus d'établissements et d'équipes de recherche partagent et affichent aujourd'hui ces mêmes orientations. Faut-il disposer en la matière de ressources compétitives spécifiques, il apparaît donc difficile pour l'ALDV de construire sa visibilité sans élaborer un positionnement plus discriminant.
- La nécessité de maintenir un cadre thématique relativement large se justifie naturellement pour deux écoles à vocation généraliste. Pour autant, cela ne devrait pas empêcher de conduire une réflexion plus spécifique pour identifier des orientations fortes et affirmées en matière de recherche, à même de contribuer efficacement au développement du laboratoire, tout autant qu'à l'attractivité d'EC. Tels qu'annoncés, les axes thématiques restent trop généraux et apparaissent peu à même d'appuyer une plus forte concrétisation et spécification en termes d'axes d'actions volontaristes des projets de recherche et des recrutements.

### c/ ... Et entre écoles

Dans ses actions, la dynamique de recherche est portée de manière uniforme par l'association : les règles ou les mesures mises en œuvre (primes, grilles, support) s'appliquent notamment de manière indifférenciée dans les deux écoles. La mise en œuvre de ces actions interroge cependant la façon de la décliner de manière efficace entre deux composantes de caractéristiques différentes. En matière de RH, par exemple, la charge de travail recherche/enseignement des EC n'est pas exactement la même entre les deux écoles, tout comme le poids de la recherche dans leur environnement disciplinaire. Le laboratoire DVRC s'avère, de ce fait, plus ancré dans la partie management que du côté ingénieurs.

L'ESILV se donne pour objectif de former des ingénieurs innovants et généralistes. Elle connaît une croissance parallèle à celle de tout le pôle. Mais elle apparaît peut-être moins dynamique dans son implication dans la recherche, ses programmes *Graduate* ou son internationalisation. À l'inverse, l'EMLV apparaît clairement la composante principale du binôme par sa dynamique d'évolution très positive par rapport aux autres *Business Schools* dans les classements existants. Du fait d'environnements institutionnels différents, la pression au développement de la recherche et des publications académiques apparaît donc bien plus forte dans l'école de commerce que dans l'école d'ingénieurs.

**L'accent mis par l'ALDV sur la recherche contribue, par l'émulation et l'application de règles similaires à chacune des écoles, à une dynamique de recherche avérée. À ce stade de son développement, le comité se demande néanmoins si l'ALDV doit se contenter d'agréger, de stimuler et de fédérer les opérations de recherche émanant des EC dans un cadre structurel défini globalement. Le comité suggère à l'établissement de poser plus systématiquement des thématiques de recherche comme facteurs d'impulsion et d'orientation volontariste, ainsi qu'il a d'ailleurs commencé à le faire en constituant des groupes de recherche transversaux sur la thématique Digital et Finance.**

En matière de recherche comme pour tous les champs d'action de l'établissement, la question qui s'est posée d'emblée au comité est celle de la valeur ajoutée apportée par l'ALDV. C'est sans doute dans le domaine de la recherche, où cette valeur ajoutée de l'association apparaît la plus manifeste via sa gouvernance et les actions incitatives déjà engagées.

Dans ce domaine, la structure mère joue indéniablement un rôle important pour porter des projets transversaux et favoriser encore davantage les coopérations entre EC d'horizons divers. C'est bien l'établissement qui impulse le développement des actions structurelles en matière de transversalité et qui fait jouer les synergies entre recrutements, incitations économiques, partenariats industriels et coopérations institutionnelles.

**Pour l'aider dans son action en matière d'orientation de la recherche, l'ALDV peut s'appuyer à la fois sur un comité scientifique et sur un Cos, ces conseils intégrant de nombreux membres extérieurs. Le comité considère que ces deux instances gagneraient sans doute à être davantage mobilisées en termes d'accompagnement stratégique et de définition de la politique de recherche.** En effet, le comité scientifique apparaît, pour l'instant, jouer essentiellement un rôle de conseil, d'évaluation et d'appui à la gouvernance de la recherche. Pour sa part, du fait sans doute de son caractère récent, le Cos fixe les grandes perspectives de l'établissement et ne pèse donc qu'indirectement sur le positionnement d'ensemble de la recherche.

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie

L'ESILV forme ses élèves-ingénieurs en cinq ans (60 % de la promo) et en trois ans (40 % de la promo). La formation d'ingénieurs comprend trois années de tronc commun et deux ans de spécialisation autour de quatre majeures, avec un stage à l'international d'au moins un semestre et des stages en entreprise de 13 à 14 mois. Une voie par apprentissage accessible en troisième année (trois majeures proposées sur les deux dernières années) représente 12 % des effectifs. Les périodes en entreprise des apprentis sont de 31 à 32 semaines par an, la période internationale exigée pour le diplôme est plus courte que pour la voie sous statut étudiant.



Environ 90 enseignants permanents (dont 66 % EC) assurent à peu près la moitié des enseignements, l'autre moitié étant prise en charge par quelques 210 vacataires (40 % du monde académique et 60 % du monde socio-économique).

Au sein du programme Grande École, l'EMLV forme ses élèves dans un continuum en cinq ans, 72 % sous statut étudiant et 28 % par la voie de l'apprentissage. Après une troisième année d'échange à l'international, les étudiants optent pour une spécialisation parmi les 10 proposées, dont cinq proposent l'alternance. Le pourcentage d'enseignements assuré par 40 permanents (dont 77 % EC) est similaire à celui de l'ESILV. Le nombre de vacataires est de l'ordre de 180.

Expression de l'hybridation, chère à l'ALDV, un double-diplôme ingénieur/manager est proposé aux étudiants de l'ESILV qui peuvent ainsi également obtenir le diplôme de l'EMLV. Dans la même logique, un *bachelor* commun aux deux écoles sera prochainement proposé.

En 2019-2020, l'ALDV comptabilisait 4 651 étudiants (97 % en programme Grande École et formation d'ingénieurs, et 1 % en *bachelor*-ESILV, en MBA-EMLV et en MSc IB-EMLV).

### *a/ Des services mutualisés performants, un équilibre nécessaire entre niveaux de pilotage*

Si les décisions d'ouverture de formations se prennent au niveau de l'association, c'est au niveau des écoles qu'elles sont gérées. L'établissement met à leur disposition des services support mutualisés : direction des *softs skills*, direction Accréditations et Qualité, direction des partenariats entreprises, direction des relations internationales (DRI), etc. Cette organisation présente indéniablement des avantages tant en interne (échanges de bonnes pratiques, mutualisation des investissements, etc.) qu'en externe (visibilité plus forte auprès des entreprises) mais n'est pas sans un risque de divergence de démarche au sein des deux écoles. Le rôle de la structure porteuse est fondamental pour éviter cela : l'actuelle direction de l'ESILV étant assurée par le DGE et celle de l'EMLV par un DGA, le risque est actuellement faible mais cette configuration est appelée à changer.

### *b/ Une attention particulière portée à l'amélioration continue dans les formations*

L'ALDV décline sa politique de formation en cohérence avec son positionnement et sa stratégie globale. En formation initiale, les programmes sont développés par chacune des deux écoles et répondent aux critères d'exigences des entités d'accréditation au niveau national mais aussi international<sup>33</sup>. Ils sont régulièrement actualisés sur la base des différentes sources d'information (entreprises, étudiants, enseignants) visant les futurs métiers à exercer.

L'établissement porte une attention particulière à l'amélioration continue des programmes de formation et aux accréditations dont est chargée la direction Accréditations et Qualité. Au niveau de chaque école, cette approche est déclinée au travers de plusieurs structures (comités de programme et de perfectionnement) et outils (enquêtes et enseignants permanents désignés). Des suivis annuel (comité de perfectionnement<sup>34</sup>) et mensuel (comité de programme<sup>35</sup>) identifient les axes de progrès et les points d'amélioration au sein des programmes. Les propositions d'évolutions doivent tenir compte des avis de ces deux comités mais également de la nécessité de répondre aux critères issus des référentiels d'accréditation. Un bon équilibre entre les exigences internes des deux comités et les exigences externes des accréditations doit être trouvé.

### *c/ Une transformation pédagogique à venir qui nécessitera un accompagnement explicite*

L'établissement souhaite développer un modèle pédagogique mixte mêlant face-à-face pédagogique et enseignement à distance afin de favoriser l'autonomie d'apprentissage des apprenants. Pour cela, l'ALDV a prévu de déployer un certain nombre d'outils afin d'aboutir d'ici quelques années à des formats d'enseignements différenciés selon le niveau d'études. Ce projet semble tout à fait conforme à l'esprit de l'ALDV et peut permettre une meilleure allocation budgétaire mais demandera très probablement un accompagnement des enseignants.

<sup>33</sup> CTI, EPAS, AMBA, ABET et AACSB en préparation.

<sup>34</sup> Composé de représentants d'entreprises et de diplômés (p. 38 du RAE).

<sup>35</sup> Composé de responsables de spécialisations, de programmes et de cycles (p. 34 du RAE).

**Les formations proposées par l'ALDV et notamment le cursus ingénieurs de l'ESILV et le programme Grande École de l'EMLV se sont fortement développées au cours de la période sur laquelle porte l'évaluation et ont vu leur notoriété grandir. Les deux écoles fonctionnent en bonne synergie au sein de l'établissement qui doit être le garant de la pérennité de ce modèle original auquel contribue significativement l'IIM qui ne fait pourtant pas partie de l'ALDV. Le comité s'interroge par ailleurs sur la quasi-inexistence d'offre de formation continue au sein de l'association qui pourrait pourtant contribuer au développement des partenariats avec les entreprises.**

## 3 / Le lien entre recherche et formation

L'ALDV offre ainsi une articulation originale qui se traduit par des actions concrètes et productives entre écoles d'ingénieurs et de management. C'est notamment le cas avec l'importance des projets communs (cours, double diplôme, centre de recherche). La recherche paraît donc occuper une place significative dans la pédagogie et l'enseignement : parcours recherche, stages en laboratoires, séminaires de recherche, etc. Le RAE ne précise cependant pas assez finement les conséquences sur la manière dont cela se décline ensuite opérationnellement dans l'élaboration des cursus comme dans les modalités de recrutement.

Depuis 2016, un parcours recherche est proposé aux étudiants de l'ESILV en quatrième et cinquième année de formation. Ce parcours leur permet de consacrer 50 % de leur temps à la recherche et a notamment pour objectif la poursuite en thèse pour les diplômés de l'école. À ce jour, les chiffres de poursuite en doctorat sont encore très modestes<sup>36</sup>. Ce parcours recherche sera mis en place à l'EMLV en 2020.

## La réussite des étudiants

### 1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'insertion professionnelle des étudiants et le souci d'une formation correspondant aux besoins et aux enjeux des entreprises fait partie des fondamentaux aux origines de la création des écoles portées par l'ALDV.

L'établissement ne semble pas manquer d'attractivité et est présent sur différents salons étudiants. De plus, sa différenciation par l'hybridation des parcours ingénieurs et management semble être un élément constitutif du choix des étudiants, élément auquel on pourra ajouter, pour l'EMLV, un prix attractif un peu en deçà de la moyenne du marché pour cette catégorie d'établissement. Par ailleurs, des réductions de frais de scolarité sont accordés aux élèves boursiers, le montant de ces réductions était de 224 k€ en 2018-2019.

Les objectifs de cours, aussi bien pour les cours classiques que pour les modules d'hybridation semblent correctement communiqués et expliqués aux étudiants ; les modalités de contrôles des connaissances et des compétences également.

Une attention réelle et concrète est portée à la pertinence de l'orientation des étudiants, à qui il est clairement signifié que leur employabilité dépend essentiellement de la cohérence de leurs choix d'orientation. Une cellule est mise en place pour détecter et accompagner les potentiels « décrocheurs » et un soutien psychologique est proposé et mis à disposition au sein des écoles.

L'un des principaux leviers de l'employabilité des étudiants de l'ALDV est le développement des compétences comportementales, sociales et transversales qui représentent près de 20 % de leur cursus<sup>37</sup>. Cette importance accordée aux compétences comportementales par les établissements de formation est attendue par les employeurs car le travail réel (tâches et contexte) étant de plus en plus différent du travail prescrit, c'est sur cette maîtrise des *soft skills* que reposent les capacités d'adaptation, d'agilité et de coopération des collaborateurs. Les entretiens ont montré que cet aspect de la formation est recherché et apprécié par les étudiants.

Un effort important est fait pour encourager, accompagner et valoriser l'entrepreneuriat et l'innovation au sein des écoles. Ainsi en fin de cycle, les étudiants de l'ESILV peuvent choisir entre trois parcours : recherche, entrepreneuriat et innovation. Un parcours entrepreneuriat est également proposé à l'EMLV et un parcours recherche y est prochainement prévu. De nombreux dispositifs d'accompagnement sont mis en place tels

<sup>36</sup> Données certifiées CTI de l'ESILV, nombre de poursuites en thèse pour la FISE : 5 pour la promotion 2019 (359 diplômés) / 13 pour la promotion 2018 (267 diplômés) / 7 pour la promotion 2017 (143 diplômés) ).

<sup>37</sup> Environ 300 heures de face-à-face sur les *soft skills* pour l'EMLV et l'ESILV, plus pour les compétences non-transversales, 200 heures – dont formation à l'emploi – pour l'EMLV et 180 heures pour l'ESILV.



qu'un incubateur ou des accompagnements spécifiques. On notera également la possibilité d'être accompagné dans l'élaboration d'un projet de recherche dès la quatrième année à l'ESILV.

De nombreux événements sont organisés avec les *alumni* de l'ALDV. L'établissement affecte un ETP à l'accompagnement des actions de l'association des anciens étudiants, ce qui témoigne de leur engagement pour l'employabilité de ses diplômés. Cela se traduit par une très bonne insertion professionnelle<sup>38</sup>, tant dans le taux effectif d'emploi, que dans la rapidité de l'insertion, le niveau de rémunération et surtout par le niveau de responsabilité confié aux diplômés au début de leur vie professionnelle. Les enquêtes d'insertion sont précises et concrètes et bénéficient d'un excellent taux de retour, supérieur à 90 %.

Cependant, compte tenu des ambitions des écoles, il ne s'agit que de classiques enquêtes de premier emploi et non d'un suivi de carrière. À cet effet, l'ALDV a prévu en 2020 de monter un réel « *career center* ».

À noter que la fiche de poste de la directrice des *soft skills* comporte des objectifs en termes de partenariats avec les entreprises, ce qui est un gage à la fois d'insertion des étudiants et de bonne liaison avec les besoins et les demandes des entreprises.

## 2 / Une vie étudiante riche et encouragée par l'institution

La vie associative et la pratique du sport constituent deux priorités pour l'ALDV qui y consacre un budget conséquent (environ 162 500 € en 2019-2020) et des ressources humaines importantes (cinq ETP). En 2014, une commission de validation des associations (Cova) a été créée de façon à encourager les initiatives des étudiants. Cette commission, comparable à un fond de solidarité au développement des initiatives étudiantes (FSDIE), permet aux associations de présenter des demandes de subvention pour la réalisation de leurs projets. Pour tous les projets en lien avec la recherche, les étudiants peuvent également faire appel à des subventions du *De Vinci Innovation Center* (Dvic).

En termes de résultats, cela se traduit par un investissement associatif conséquent, en nette augmentation depuis 2015 et atteignant 40 % des effectifs inscrits dans l'une des 53 associations du campus.

Cette priorisation sur le développement des activités associatives et sportives semble être appréciée des étudiants. En plus de développer leurs compétences transversales, les étudiants bénéficient ainsi d'une valorisation de leur engagement au sein de leur cursus. **Le comité incite néanmoins l'établissement à être vigilant pour éviter que la valorisation ne soit pas disproportionnée dans certains cas.**

Notons également que le tutorat est un dispositif d'aide à la réussite géré conjointement par les étudiants et l'institution : l'association s'occupe de l'organisation et les enseignants certifient que les étudiants ont bien les compétences requises pour être tuteur.

L'ALDV est sur le point de déménager dans un autre bâtiment dont la conception semble avoir pris en compte des éléments favorisant la réussite des étudiants.

## 3 / Pas de représentations dans les instances décisionnelles mais des structures de dialogue opérationnelles et efficaces

L'ALDV semble être à l'écoute des besoins des étudiants qui sont représentés dans certaines commissions par des délégués des différentes promotions. Ils participent ainsi à la construction de leurs formations même s'ils ne sont pas représentés dans les différentes instances décisionnelles, notamment au CA de l'association. Néanmoins, ceci ne semble pas contrarier l'intérêt que porte l'institution à la réussite et à la responsabilisation des étudiants. Le dialogue se fait, soit via les délégués, soit directement par l'évaluation des enseignements par les étudiants.

L'institution semble assez proche de ses étudiants et encourage leur responsabilisation (étudiants siégeant à la Cova, étudiants tuteurs pour l'association de tutorat, etc.). Toutefois, une formalisation de la participation effective des étudiants au sein du CA marquerait un progrès.

---

<sup>38</sup> 96 % et 97 % d'embauche en moins de quatre mois pour l'EMLV et l'ESILV respectivement (enquêtes premier emploi promotion 2017).

# Les relations européenne et internationale

## 1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

La politique d'internationalisation est définie comme un des axes stratégiques de l'ALDV<sup>39</sup> et s'articule autour de trois points :

- l'exposition internationale des étudiants sur le campus et en mobilité ;
- l'internationalisation des programmes et cursus et la mobilité du personnel ;
- le recrutement d'étudiants étrangers payants (recrutement d'étudiants hors convention de partenariat).

En ce qui concerne le premier point, l'établissement organise depuis de nombreuses années, une semaine internationale qui, en 2019, a réuni 900 étudiants (six à 12 heures de cours avec 33 professeurs internationaux accueillis) et, depuis 2018, une « *study abroad fair* » à destination des futurs étudiants en mobilité sortante où une cinquantaine d'universités sont présentes.

Une mobilité sortante d'un semestre en institution partenaire est obligatoire pour les élèves de l'ESILV sous statut étudiant. Pour les apprentis, elle est réduite à deux semaines. Les étudiants de l'EMLV doivent quant à eux, réaliser une année de mobilité (un semestre académique, et un semestre de stage en entreprise). L'établissement dispose de bourses *Erasmus* et de bourses de la région Île-de-France pour aider à cette mobilité. Pour l'ensemble de l'ALDV, l'effectif concerné par une mobilité internationale académique est de 440 étudiants en 2018-2019, (340 pour l'ESILV et 100 pour l'EMLV). Les destinations favorites des étudiants sont l'Australie, les États-Unis et le Canada qui représentent environ 50 % des effectifs. Sur la même période, les stages réalisés à l'international étaient de 384 (131 pour l'ESILV et 253 pour l'EMLV). Toujours sur la même période, la mobilité académique entrante réalisée dans le cadre d'échanges n'a été que de 116 étudiants. Le portefeuille du réseau international d'échanges comporte 83 accords actifs pour l'ESILV et 77 pour l'EMLV (56 % desquels ont une accréditation internationale active). Les accords de double-diplôme actifs sont de neuf pour l'ESILV et quatre pour l'EMLV. 40 partenaires sont communs aux deux écoles et seuls deux établissements ont un accord de double-diplôme avec l'ESILV et avec l'EMLV pour deux diplômes différents.

Les chiffres relatifs au troisième point sont modestes : 52 étudiants en 2018-2019, l'établissement ayant pour objectif de multiplier ce chiffre par quatre à la rentrée 2020.

Sur la période 2016-2020, on peut distinguer deux étapes claires pour l'internationalisation : une première de 2016 à 2018 correspondant à une phase de croissance quantitative et une seconde de 2018 à 2020 plus qualitative.

### *a/ Une mobilité sortante en croissance grâce à une politique d'incitation affirmée*

Sur la période 2016-2020, la politique d'internationalisation de l'ALDV s'est d'abord attachée à favoriser les mobilités entrante et sortante. Pour cela, les écoles ont rendu obligatoire la mobilité internationale dans les programmes Grandes Écoles et l'établissement a développé des actions sur le campus (enrichissement de l'offre de formation dispensée en anglais, semaine internationale, « *study abroad fair* ») et ses partenariats internationaux.

Ainsi, les étudiants ont plus d'opportunités de mobilité et y sont mieux préparés. L'esprit des formations favorise par ailleurs l'adaptation à des milieux culturels différents. En deux ans, le nombre d'étudiants ayant réalisé une mobilité sortante longue a significativement augmenté (+ 55 % pour la mobilité académique, + 30 % pour les stages).

En ce qui concerne la mobilité entrante, les résultats sont plus modestes (autour d'un quart de la mobilité sortante), ce que l'établissement explique par le fait que les étudiants des destinations demandées par les élèves de l'ALDV sont peu mobiles. Cette situation peut également être liée à une offre en langue anglaise encore insuffisante ou en raison du positionnement original de l'ALDV qui ne correspond pas véritablement aux standards internationaux actuels.

---

<sup>39</sup> RAE, p. 50.

## *b/ Une politique de partenariats alignée avec la stratégie de l'établissement*

Pour compléter la politique de croissance quantitative (plus intense pendant la première étape 2016-2018), une politique de croissance qualitative (intense plutôt dans la seconde période 2018-2020) s'est mise en place avec des actions relatives au corps enseignant, aux accréditations et aux partenaires.

Chacune de ces dimensions peut potentiellement améliorer l'attractivité de l'ALDV et sa visibilité sur la scène internationale :

- Au niveau des EC, l'établissement a déployé une politique de professeurs invités<sup>40</sup> complétée par une attention particulière portée à la composante internationale du profil des candidats lors des recrutements<sup>41</sup>.
- En ce qui concerne les accréditations, l'établissement souhaite compléter les labels nationaux déjà obtenus par des accréditations internationales (AACSB – *Association to Advance Collegiate Schools of Business*, ABET – *nonprofit, non-governmental organization with ISO 9001:2015 certification*) afin d'assurer sa reconnaissance vis-à-vis de ses partenaires internationaux et être en mesure d'augmenter le nombre de partenaires accrédités, notamment pour l'EMLV avec un objectif de deux tiers de partenaires internationaux accrédités<sup>42</sup>.
- Enfin, l'ALDV a défini quatre lignes d'action pour ses partenariats internationaux : développement des partenariats internationaux francophones, notamment en Afrique ; partenaires stratégiques avec des intérêts académiques et de recherche complémentaires ; partenaires-campus susceptibles de recevoir des cohortes d'étudiants avec une offre de services plus larges et personnalisés ; et accords de double-diplôme avec les institutions possédant une bonne reconnaissance internationale pour couvrir des régions géographiques qui répondent aux intérêts stratégiques de l'ALDV et des étudiants.

Cette politique internationale intègre les ambitions de l'ALDV en matière de recherche et de formation mais il est sans doute encore trop tôt pour en mesurer les effets.

## *c/ D'une gestion des mobilités à un pilotage de la politique internationale*

L'ALDV mutualise le suivi des partenariats académiques internationaux et des mobilités au sein de la DRI qui vient également en soutien à la stratégie d'internationalisation du DVRC. Avec le comité de pilotage programmes et international (Copil), où sont représentées les directions de l'établissement et des écoles, elle contribue à la politique internationale de l'EMLV et de l'ESILV. En lien avec la croissance des effectifs d'étudiants en mobilité et avec ses ambitions, l'ALDV a renforcé la DRI et doublé les effectifs en l'espace de trois ans (de quatre personnes en 2017 à neuf en 2020).

Le recrutement d'étudiants payants dans tous les programmes offerts par l'ALDV mais également par l'IIM est quant à lui du ressort de la direction *Business Dev International* qui s'est structurée depuis 2015. La question du périmètre de l'association se pose encore ici. Enfin, la direction Accréditations et Qualité créée en 2018 vient compléter les moyens mis à disposition de la politique internationale de l'ALDV.

L'établissement a donc mis en place les structures nécessaires à ses ambitions internationales. S'il semble évident que l'ALDV pilote effectivement le recrutement international d'étudiants payants ainsi que la politique d'accréditations, ça l'est moins en ce qui concerne les politiques de partenariats académiques. Il est en effet difficile de voir à quel niveau et comment sont impulsés les choix de partenaires.

Au-delà des objectifs exprimés et des actions déployées pour les atteindre, il conviendrait d'analyser plus formellement les raisons de la faible attractivité en mobilité entrante, qu'elle soit associée à des programmes d'échanges ou à des recrutements d'étudiants payants, et surtout comment le projet de formation de l'établissement (visibilité, langues, contenus, hybridation, *soft skills*, etc.) peut y contribuer positivement, voire constituer un atout différenciant. Une clarification de la stratégie partenariale au niveau de l'établissement serait également nécessaire afin d'en mettre en exergue l'intérêt en termes de synergie et de la positionner plus globalement dans la vision de l'association.

**L'ALDV et ses écoles, l'ESILV et l'EMLV, a déployé une organisation au service de sa politique internationale. Le comité suggère à l'établissement d'analyser ses faiblesses et d'exploiter ses spécificités afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs ambitieux. La question de l'intégration de l'IIM dans ce dispositif se pose à nouveau.**

<sup>40</sup> Annexes RAE, p. 231. 33 en mars 2019.

<sup>41</sup> Sur les quatre recrutements à venir, trois sont internationaux.

<sup>42</sup> Dossier d'évaluation du programme Bac+5 de l'EMLV pour le renouvellement du visa et du grade de master, p. 127.

# Conclusion

L'ALDV est un établissement privé proposant une formation d'ingénieurs accrédité CTI et une formation au management accréditée Grade de Master (CEFDG) et EPAS, mais également un *bachelor*, des formations de la Conférence des grandes écoles (MSc) et un MBA accrédité AMBA depuis juin 2020. Les deux écoles de l'ALDV sont le terreau de mise en œuvre de l'hybridation des compétences au cœur du projet de l'association pour développer les compétences comportementales de ses étudiants et les former à l'innovation et au numérique. L'activité de recherche de l'établissement est menée au sein d'un laboratoire unique regroupant l'ensemble des EC et dont certaines thématiques sont transversales à l'établissement, en cohérence avec le positionnement de l'institution.

La période d'évaluation écoulée a été fortement impactée par plusieurs événements : le changement de périmètre de l'association, la suppression du financement du conseil départemental des Hauts-de-Seine en l'espace de trois ans, la nécessité de déménagement dans un avenir proche. Face à ces événements, l'ALDV a remarquablement réagi et, en peu de temps, a déployé un nouveau modèle économique basé sur l'augmentation des effectifs, établi un projet de déménagement et développé ses formations.

Dans les années à venir, l'établissement prévoit de développer des partenariats internationaux privilégiés de façon à augmenter la mobilité de ses étudiants et son attractivité. L'installation sur le site de l'ancienne École d'architecture de Nanterre est prévue en septembre 2023.

L'établissement est incontestablement dynamique et occupe un positionnement original qu'il doit veiller à conserver. L'ALDV manque cependant de visibilité en tant qu'institution et doit mettre à profit les années à venir pour s'affirmer en tant que telle.

## 1 / Les points forts

- Une remarquable capacité à rebondir face aux aléas et une culture de l'innovation qui s'appuient sur le dynamisme et l'adhésion des personnels et des étudiants au projet ainsi que sur une équipe de direction au rôle moteur.
- Un projet très pertinent de mise en synergie d'une école de management et d'une école d'ingénieurs, toutes deux reconnues, et une déclinaison opérationnelle de ce projet.
- Une gestion financière efficace qui permet de dégager un résultat annuel conséquent.
- Une intégration réussie dans un écosystème riche (La Défense).
- Une attention particulière portée aux étudiants, dans toutes les dimensions : dans la définition de leurs parcours, dans le cadre de leur implication associative, etc.
- Une politique volontariste d'accompagnement et d'encouragement à la recherche.

## 2 / Les points faibles

- Un manque de prospective sur l'établissement cible et d'analyse de risques, en particulier sur le projet immobilier à venir et sur le modèle économique.
- Une politique qualité essentiellement centrée sur les accréditations et non sur le fonctionnement de la structure porteuse.
- Une communication confuse autour de la marque « Léonard de Vinci ».
- Une internationalisation encore modeste malgré une ambition avérée.

## 3 / Les recommandations

- S'interroger sur la pertinence du périmètre actuel de l'ALDV au regard de ses ambitions.
- Identifier des indicateurs de pilotage qualité et d'aide à la décision au niveau de la structure ALDV.
- Préserver l'avantage concurrentiel en renforçant la réalité de l'hybridation, aussi bien dans les programmes et les cursus que dans des projets de recherche communs entre les deux écoles.
- Accélérer la recherche de partenariats académiques et accentuer de manière plus concrète l'alignement des projets de recherche sur les thématiques prioritaires affichées.
- Mettre rapidement en place un parcours professionnel pour les EC de l'Association.
- Rendre l'organigramme plus lisible.
- Approfondir l'analyse des difficultés de recrutement d'étudiants à l'international.

# Liste des sigles

## A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
ABET	<i>Nonprofit, non-governmental organization with ISO 9001:2015 certification</i>
AG	Assemblée générale
ALDV	Association Léonard de Vinci
AMBA	<i>Association of Masters of Business Administration</i>

## B

BDE	Bureau des étudiants
-----	----------------------

## C

CA	Conseil d'administration
Codir	Comité de direction
Comex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage programmes et international
Cos	Comité d'orientation stratégique
Cova	Commission de validation des associations
Covid-19	Maladie à coronavirus 2019
CR	Compte-rendu
CSE	Comité social et économique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

Daf	Direction administrative et financière
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint
DGE	Directeur général des établissements
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
Dvic	<i>De Vinci Innovation Center</i>
DVRC	<i>De Vinci Research Center</i>

## E

EC	Enseignant-chercheur
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i>
EMLV	École de Management Léonard de Vinci
EPAS	<i>European Foundation for Management Development Programme Accreditation System</i>
ESILV	École supérieure d'ingénieurs Léonard de Vinci
ETP	Équivalent temps plein

## F

FSDIE	Fond de solidarité au développement des initiatives étudiantes
-------	--

## H

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

## I

IB	<i>International business</i>
IIM	Institut Internet Multimedia

ILV Institut Léonard de Vinci

## M

MBA *Master of Business Administration*  
 Mesri Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation  
 MSc *Master of Science*

## P

PLV Pôle Léonard de Vinci  
 PULV Pôle Universitaire Léonard de Vinci  
 PV Procès-verbal

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
 RH Ressources humaines

## S

SASU Société par actions simplifiée unipersonnelle  
 SG Secrétaire général  
 SI Système d'information  
 SKEMA Business School *School of Knowledge Economy and Management*

# Observations du Directeur Général



**Monsieur Michel ROBERT**

HCERES

Directeur du département d'évaluation des établissements

2 rue Albert Einstein

75013 Paris

Paris La Défense, le 12 novembre 2020

Objet : Observations du Directeur Général

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance du rapport définitif du HCERES faisant suite à l'évaluation de l'Association Léonard de Vinci (ALDV), regroupant deux écoles : l'Ecole Supérieure d'Ingénieurs Léonard de Vinci (ESILV) et l'Ecole de Management Léonard de Vinci (EMLV).

Au nom des équipes de direction de l'ALDV, de l'ensemble des personnels enseignants, administratifs et des étudiants de l'ESILV et de l'EMLV, nous tenons à remercier le comité du HCERES et sa Présidente pour la qualité de notre collaboration en amont de l'audit, l'adaptabilité de tous à la contrainte d'un audit entièrement en distanciel du fait de la crise sanitaire, et les enseignements constructifs que nous pouvons tirer de ce rapport pour relever les défis structurels des années à venir.

Ainsi que le comité l'a rappelé, la période d'évaluation a été fortement impactée par les suites de plusieurs événements : le changement de périmètre de l'ALDV, la suppression du financement du conseil départemental des Hauts-de-Seine et la nécessité d'un déménagement, aujourd'hui prévu à partir de septembre 2023. Dans ce contexte, ainsi que le comité l'a souligné, l'ALDV a montré sa « *remarquable capacité à rebondir* », une « *maîtrise de l'accroissement important du recrutement étudiants ces dernières années* », « *une maîtrise financière avérée* », et cela autour d'un « *axe fort d'hybridation des sciences de l'ingénieur et des sciences du management* » qui constitue le cœur même de la spécificité de nos établissements depuis de nombreuses années.

En réaction aux recommandations du rapport, et pour répondre à certaines interrogations du comité, nous souhaitons apporter ici quelques éclairages complémentaires.

## Sur la soutenabilité du modèle économique et la prospective

Le comité souligne une gestion performante mais s'inquiète de la soutenabilité du modèle économique de l'ALDV dans la perspective du nouveau campus.

---

ASSOCIATION LEONARD DE VINCI

Etablissement Supérieur Technique Privé – N° déclaration : 11 92 202 77 92

12, avenue Léonard de Vinci - 92916 PARIS LA DÉFENSE CEDEX – N° SIREN : 402 850 226 – N° SIRET : 402 850 226 000 18 – APE : 8542Z

+33 1 41 16 70 00





Nous rappelons qu'au moment du rapport d'autoévaluation, en avril 2020, les modalités précises du financement de ce futur campus n'étaient pas encore arrêtées. Elles le sont aujourd'hui et une projection de compte de gestion de l'ALDV sur 5 ans, allant donc au-delà de 2023, sera intégrée dans le rapport de demande de renouvellement du label EESPIG afin de répondre à ces interrogations.

### **Sur le périmètre de l'ALDV et ses relations contractuelles avec l'ILV**

Les interactions et synergies entre les entités du Pôle Léonard de Vinci amènent le comité à s'interroger sur le périmètre actuel de l'ALDV et à s'étonner d'une forte présence de l'IIM (gérée par l'ILV) dans la stratégie des écoles alors que cette dernière ne fait plus partie de l'ALDV. Le fait que l'IIM soit maintenant gérée par l'ILV n'a pas modifié la stratégie de l'EMLV et de l'ESILV en matière de partenariats pédagogiques et de transversalité. La création de doubles diplômes ou de programmes hybrides avec l'IIM reste un facteur de différenciation fort du Pôle Léonard de Vinci dans un marché concurrentiel. Cela est d'ailleurs reconnu par les accréditations nationales et internationales qui encouragent les écoles du Pôle Léonard de Vinci à poursuivre dans cette voie.

Nous précisons que des conventions annuelles encadrent de façon exhaustive les relations entre l'ALDV et l'ILV et définissent précisément le périmètre des prestations effectuées par les services pédagogiques et supports de l'ALDV pour le compte de l'ILV.

### **Sur la stratégie de marque et de communication**

Le comité insiste sur l'urgence d'établir une stratégie de communication claire tant du point de vue de l'association que de ses composantes.

Il faut noter que l'ALDV n'a jamais communiqué en tant que telle mais individuellement par école ou encore sous le nom de Pôle Léonard de Vinci lorsqu'il s'agit de désigner les 3 écoles (EMLV – ESILV – IIM). Cette communication a perduré après le changement de périmètre de gestion de l'ALDV dans la mesure où les relations avec l'IIM, désormais gérée par l'ILV, se sont poursuivies et parfois même renforcées.

Depuis la rentrée de septembre 2020, une nouvelle charte graphique a été mise en œuvre. Dans ce cadre, la marque ombrelle pour les 3 écoles est devenue « De Vinci Higher Education » afin d'exprimer les ambitions du Pôle Léonard de Vinci, notamment à l'international.

### **Sur l'équilibre des activités de recherche entre les 2 écoles**

La comparaison de l'intensité des activités de recherche entre les deux écoles de l'ALDV nous semble mériter un peu plus de nuance. S'il est clair que la pression pour les publications est plus forte à l'EMLV qu'à l'ESILV du fait d'environnements institutionnels différents, on peut noter cependant que :

- La recherche partenariale est essentiellement portée par l'ESILV.
- L'encadrement doctoral est essentiellement porté par l'ESILV.
- Le parcours recherche est 100% ESILV.





- Les partenariats (formels ou informels) avec des universités (Université de Paris, Sorbonne université, Ecole Polytechnique...) pour des parcours bi-diplômant de type Master 2 sont portés par l'ESILV.

Toujours sur le sujet de la recherche, le comité fait le constat d'une « *attrition importante parmi les enseignants-chercheurs* » de l'ALDV. Il nous semble pour autant que ce taux d'attrition est comparable aux autres écoles d'ingénieurs et de management et que, pour ce qui concerne les écoles de management, il est lié à un « *mercato* » des enseignants-chercheurs très actif au sein de l'écosystème. Par ailleurs, l'augmentation croissante des candidatures aux postes d'enseignants-chercheurs de l'EMLV et de l'ESILV démontre l'attractivité des écoles au niveau national mais aussi international.


D'une manière générale, plusieurs constats dressés dans le rapport méritent aujourd'hui d'être actualisés, des objectifs ayant été atteints depuis :

- Il s'agit notamment de la transformation pédagogique, pour laquelle l'ALDV a déployé un grand nombre d'outils en investissant plus d'1M€ en 2020 dans l'équipement de salles hybrides et d'heures de formation (1.500) dispensées aux enseignants.
- Sur la politique d'internationalisation, le rapport souligne l'objectif de l'ALDV de « *multiplier par 4 à la rentrée 2020* » le nombre d'étudiants étrangers payants. Cet objectif est aujourd'hui atteint malgré un contexte sanitaire complexe.

Nous remercions à nouveau le comité pour ce rapport qui nous conforte dans l'identification de nos forces et de nos axes de progrès. Les recommandations listées en conclusion ne manqueront pas de nourrir la réflexion des équipes, d'orienter nos plans d'actions et de nous guider dans l'évolution de nos objectifs stratégiques.

La prochaine étape que représente l'ouverture de notre nouveau campus à Nanterre, à partir de septembre 2023, nous offre l'occasion d'accélérer la dynamique dans laquelle s'inscrivent nos écoles, fondée sur les nouvelles pédagogies, l'hybridation des compétences, la transversalité entre écoles et l'internationalisation des cursus.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Pascal BROUAYE  
Directeur Général

---

ASSOCIATION LEONARD DE VINCI

Etablissement Supérieur Technique Privé – N° déclaration : 11 92 202 77 92

12, avenue Léonard de Vinci - 92916 PARIS LA DÉFENSE CEDEX – N° SIREN : 402 850 226 – N° SIRET : 402 850 226 000 18 – APE : 8542Z  
+33 1 41 16 70 00

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Association Léonard de Vinci a eu lieu le 7 juillet 2020. Le comité d'évaluation était présidé par **Mme Véronique LE COURTOIS**, Maître de conférences en énergétique, génie des procédés ; ancienne directrice de la formation à Centrale Lille Institut.

### Ont participé à cette évaluation

- **M. Alexandre ARLIN**, étudiant du master en management public, développement et management des universités à l'institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel. Ancien vice-président en charge de la formation et du développement du réseau à la Fédération des associations générales étudiantes ;
- **M. Pierre-Jean BENGHOZI**, directeur de recherche et professeur à l'École polytechnique, et ancien auditeur de l'Institut des hautes études pour les sciences et la technologie ;
- **Mme Cécile CHICOYE**, directrice générale des services à l'Université Toulouse 1 Capitole ;
- **M. Luis JOFRE**, professeur des universités en sciences de l'information à l'Université polytechnique de Catalogne (Espagne) ;
- **M. Patrick MARGRON**, ancien directeur des ressources humaines du groupe Veolia.

**Messieurs Stéphane MOTTET**, conseiller scientifique, et **Adam APAZOV**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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