



HAL
open science

Groupe ESA

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Groupe ESA. 2016. hceres-02026199

HAL Id: hceres-02026199

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026199v1>

Submitted on 20 Feb 2019


HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'École
supérieure d'agricultures Angers
Loire (ESA)

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Michel Fick, président du comité

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

¹ Le président du HCERES "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

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une école au service des agricultures. Des orientations stratégiques bien partagées	7
II – La politique de partenariat	7
1 ● L'école est inscrite dans une dynamique locale	7
2 ● Au niveau national : des collaborations avec les acteurs de la formation agricole	8
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	8
Un CA à moderniser et une gouvernance à simplifier	8
IV – Des défis au niveau de la communication interne et de la construction de l'image de l'ESA.	9
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche : une recherche de qualité en partenariat étroit avec l'Inra mais d'ambition limitée du fait de la taille de l'établissement.	11
II – La politique de formation initiale et continue	13
1 ● Des parcours de formation qui bénéficient de la complémentarité des programmes	13
2 ● Une formation qui s'appuie sur une expertise disciplinaire solide	14
3 ● Une formation initiale qui bénéficie des partenariats académiques complémentaires	14
III – Le lien entre recherche et formation	14
Un constat : peu de poursuites d'études en doctorat	14
IV – La documentation	14
Une documentation de bonne qualité qui sera renforcée grâce à la Comue	14
La réussite des étudiants	17
I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	17
1 ● Un recrutement à plusieurs niveaux et un parcours flexible	17
2 ● Des conditions de vie étudiante perfectibles en termes de logements de proximité	17
3 ● Une insertion professionnelle dans les normes et des associations d'anciens actives	17
II – Une vie étudiante bien présente et un sentiment de bien-être collectif	18
1 ● Un large panel d'associations engagées	18
2 ● Une représentation étudiante peu marquée	19
La valorisation et la culture scientifique	21
I – Une valorisation qui se structure avec des partenaires locaux importants	21
1 ● Une structuration des activités de valorisation socioéconomique de la recherche	21
2 ● L'insertion de l'ESA dans l'écosystème local favorise la valorisation de son activité scientifique	21
3 ● Un accompagnement par les acteurs locaux de l'innovation	21

III – Quelques initiatives en matière de diffusion de la culture scientifique et technique	22
Les relations européennes et internationales	23
1 ● Une politique à l'international prometteuse, dynamique et structurante	23
2 ● Un accompagnement remarquable des étudiants de l'ESA à la mobilité et un fort soutien aux entreprises françaises à l'international	23
3 ● Des doubles-diplômes qui manquent d'attractivité pour les étudiants	24
Le pilotage	25
I – Une stratégie à finaliser et à décliner budgétairement	25
1 ● Une programmation budgétaire axée sur le récurrent et qui doit intégrer les scénarii de développement	25
2 ● Une stratégie à modéliser pour en mesurer les risques et y affecter les moyens nécessaires	25
II – Une démarche qualité globale à instaurer pour donner l'agilité nécessaire à l'organisation	26
1 ● Une organisation et des démarches qualités compartimentées	26
2 ● Une structure projets à légitimer dans le cadre d'un processus d'amélioration continue globalisante	26
III – Des services transverses compétents et impliqués	27
1 ● Une politique et une gestion des ressources humaines proactives	27
2 ● Une structuration informatique qui doit trouver sa cohérence en interne	27
3 ● L'atout immobilier	28
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du directeur général et du président du CA	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

L'École supérieure d'agriculture d'Angers (ESA) qui fait partie du groupe ESA, est une association à but non lucratif de type loi 1901, sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF), par sa direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER).

L'ESA fait partie de la Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture (FESIA) regroupant l'ESA, l'ISA de Lille³, l'ISARA de Lyon⁴ et l'École d'ingénieurs de Purpan. La FESIA, La Salle Beauvais-ESITPA, l'ITB, L'ISTOM⁵ constituent les structures privées qui forment environ 50 % des 3 000 ingénieurs diplômés annuellement dans les secteurs agricole et alimentaire en France.

L'ESA est membre de la Comue « Université Bretagne Loire », créée en janvier 2016 et représente, avec les autres Comue, la France.

A ce titre, l'objet de l'ESA est de former des cadres et techniciens répondant aux besoins des secteurs agricoles et alimentaires, développant une politique de relations internationales, de formation continue, en particulier à distance, et de formation par apprentissage, reconnue par ses partenaires et principaux recruteurs de ses diplômés.

L'offre de l'ESA permet d'accéder à tous les niveaux de diplômes de l'enseignement supérieur, du brevet de technicien supérieur (BTS) au doctorat selon différentes modalités pédagogiques. Ainsi l'ESA propose sept BTS (Analyse et conduite de système d'exploitation, Production horticole, Aménagements paysagers, Productions animales, Technico-commercial, Agronomie et productions végétales, Gestion et protection de la nature), six licences professionnelles habilitées par l'université d'Angers (Management des entreprises agricoles, Aménagements paysagers, Conseil en élevage, Management et distribution, Productions végétales, Marketing et commerce international du vin), une formation en un an de responsable de Centre de profit en distribution - option alimentaire (Titre certifié de niveau II, diplôme d'établissement), deux diplômes de Bachelor (certificat d'école) en partenariat avec l'université néerlandaise de Dronten (productions animales, productions végétales), une formation « Agricadre »⁶, (Bac +4), deux diplômes nationaux de masters labellisés *Erasmus Mundus* co-habilités par l'université d'Angers (*Food Identity, Vintage*), un mastère international Agribusiness (Marchés internationaux des produits agricoles et alimentaires) accrédité par la Conférence des grandes écoles (CGE), un master en partenariat avec Oniris (qui est porteur) et les universités d'Angers et de Nantes, le diplôme d'ingénieur ESA et le doctorat délivré majoritairement par l'université d'Angers.

A la rentrée 2015-2016, l'ESA comptait 1 861 étudiants en formation à temps plein ou par alternance. S'y ajoutaient près de 900 étudiants et stagiaires inscrits en formation continue. On comptabilisait alors 890 élèves-ingénieurs dont 117 en apprentissage et 9 en formation continue, 118 étudiants en master dont 1 en formation continue, 107 en formation d'agricadre dont 2 en formation continue, 39 en *European Engineer Degree*, 179 en licence professionnelle dont 94 en apprentissage et 2 en formation continue, 446 étudiants en BTS dont 316 en apprentissage et 7 en formation continue.

A la même époque, le taux de féminisation était de 52 % dans la formation d'ingénieur ; sur l'ensemble des formations le pourcentage de boursiers est voisin de 22 %.

Le budget de l'ESA est de l'ordre de 20 M€. En 2015, 20 % (3,7 M€) de ce budget provenait d'une dotation de la DGER.

L'école, créée en 1898, est implantée dans l'agglomération d'Angers. Le domaine immobilier représente 20 200 m², dans un parc arboré de quatre hectares.

³ École de l'agriculture, l'agroalimentaire, l'environnement et du paysage à Lille.

⁴ Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes.

⁵ Esitpa, école d'ingénieurs en agriculture désormais intégrée à l'Institut polytechnique LaSalle Beauvais.

⁶ Agricadre : Diplôme d'établissement homologué RNCP (Répertoire National des Certifications professionnelles) de niveau II qui confère le titre de responsable en commerce et gestion pour l'agriculture et l'agroalimentaire.

En 2015, les ressources humaines étaient constituées de 217 personnes (200 ETP⁷) dont 198 CDI⁸ (185 ETP) auxquels il convient d'ajouter 10 agents contractuels de l'État (ACE) 7,7 ETP) associés aux formations de BTS. 32 personnes en CDI soit 30,05 ETP sont en poste administratif cadre et 59 personnes en CDI soit 56,65 ETP sont en personnel support non cadre (techniciens et agents de maîtrise).

Les activités de recherche sont effectuées dans 5 unités propres ; un rapprochement avec l'Inra s'est opéré sous forme de créations d'unités sous contrat -USC- (une créée le 1^{er} janvier 2016, une autre prévue début 2017) ou d'associations à venir avec des UMR existantes.

La lettre de courtoisie transmise à la direction de l'ESA en préparation de la visite de l'Etablissement portait sur les points suivants :

- sa gouvernance,
- sa stratégie à l'international,
- la position de l'ESA dans le cadre de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Bretagne Loire (UBL) et des projets I-site -Initiatives science - innovation - territoires - économie du programme d'investissements d'avenir (P.I.A.2)- régionaux.

⁷ Emploi équivalent temps plein.

⁸ Contrat à durée indéterminée.

La stratégie et la gouvernance

I – Une école au service des agricultures. Des orientations stratégiques bien partagées

Après une direction par intérim assurée par un cadre du conseil de direction générale (CDG) pendant deux ans, la nouvelle direction générale, nommée en septembre 2014, a permis la relance de la stratégie prospective 2015-2025 dans le cadre d'une réflexion conjointe (conseil de direction générale, conseil d'administration (CA), communauté managériale, sollicitations du personnel, des étudiants et des personnalités extérieures) structurée par un cabinet extérieur (Technopolis).

Le projet stratégique 2015-2025 intitulé « ESA 2025 » a pour objet de développer les capacités d'innovation de l'ESA pour s'adapter aux futurs défis de l'alimentation des hommes et des besoins en énergie.

Ce projet s'articule autour de dix domaines clés : communication, formation initiale et continue, gouvernance, international, partenariats/réseaux, patrimoine, recherche finalisée, TICE E-learning, valorisation, vie étudiante. 36 projets sont déclinés autour de ces domaines pour une période de mise en œuvre sur cinq ans à compter de 2015, en relation avec la prochaine contractualisation.

II – La politique de partenariat

1 ● L'école est inscrite dans une dynamique locale

De par ses actes fondateurs, l'ESA s'est inscrite dans une dynamique d'enseignement supérieur en lien étroit avec l'agriculture régionale. Les collectivités locales soutiennent son développement : 75 % des coûts d'investissements du dernier bâtiment de l'ESA ont été financés par des subventions des collectivités territoriales. Angers Loire Métropole et le conseil régional des Pays de la Loire en particulier accompagnent son développement et ses activités en considérant l'ESA comme un des principaux acteurs du développement de l'attractivité territoriale.

L'ESA bénéficie des dispositifs de soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche comme le Programme Recherche Formation Innovation (RFI) du conseil régional avec un axe « végétal » identifié ou les projets soutenus par la démarche Formation-Recherche-Innovation (FRI) de la métropole angevine. Le financement récent à hauteur de 25 M€, du campus végétal à Angers, par le biais du précédent contrat de plan État-région (CPER), est une illustration concrète de l'appui de ces collectivités à la filière végétale. Enfin, la présence de Vegepolys, pôle de compétitivité à vocation internationale avec 350 membres affichés, renforce la cohérence de l'écosystème végétal local.

La venue annoncée de l'Institut supérieur des techniques d'Outre-Mer (ISTOM) à Angers, pour 2018, est vécue, par la gouvernance de l'ESA, comme une opportunité de nouveaux partenariats et d'attractivité d'Angers pour les étudiants.

Comme mentionné plus haut, l'ESA est membre de la Comue UBL. Cette organisation interrégionale ambitieuse amène à l'ESA des éléments structurants, comme la présence d'un département de recherche « Agro-écosystème et alimentation » en compagnie d'équipes de recherche d'AGROCAMPUS OUEST⁹ et d'Oniris¹⁰, d'une école doctorale « Écologie, géosciences, agronomie alimentation » (EGAAL) permettant l'inscription des doctorants de quatre des cinq unités de recherche de l'ESA.

En contrepartie, l'UBL pourra bénéficier de compétences spécifiques développées par l'ESA, en particulier en matière de développement de formation à distance (l'ESA la pratique depuis 1927) et de formation par apprentissage qui constitue un des points forts de l'école.

Cependant ce contexte régional positif est terni par l'absence de l'ESA (et de l'agriculture et de l'agroalimentaire en général) des projets I-site déposés par l'UBL. Après deux échecs successifs des projets IDEX¹¹, la

⁹ Institut national supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage.

¹⁰ École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique.

¹¹ Initiatives d'excellence (IDEX) fait partie des investissements d'avenir.

stratégie déployée a consisté à recentrer les demandes dans le cadre des projets « Investissements d'avenir », sur des projets I-site associés à des raies identifiées localement comme brillantes telles que le numérique, la mer et l'ingénierie - santé.

Les principaux partenaires du secteur professionnel apprécient les formations dispensées par l'ESA qui sont considérées comme étant de grande valeur. Cet élément subjectif est corroboré par l'étude des placements (cf. Chapitre réussite étudiante §-II. 3.) des diplômés de l'ESA qui montrent un taux d'insertion professionnel de bon niveau ; à titre d'exemple, le placement des ingénieurs ESA est comparable au placement des ingénieurs du même secteur issus des écoles sous tutelle du MAAF.

Les acteurs socio-économiques de la région soulignent largement le caractère impliqué de l'ESA, aussi bien au niveau de la formation des professionnels de demain que pour le développement des savoirs-faire et l'innovation technologique. L'ESA est parfaitement intégrée dans son écosystème local.

Sur le plan de la valorisation de la recherche, les unités de recherches fournissent des prestations essentiellement au niveau régional. Deux chaires ont vu le jour : la première « Agriculture écologiquement intensive (AEI) regroupe trois coopératives agricoles du Grand Ouest, AGROCAMPUS OUEST, Oniris et l'ESA depuis 2011. La seconde « Mutations agricoles », créée en 2014, rassemble autour de l'ESA, le Crédit Agricole et trois chambres régionales d'agriculture.

2 ● Au niveau national : des collaborations avec les acteurs de la formation agricole

En dehors de la participation à la FESIA, regroupant quatre écoles d'ingénieurs privées du secteur agricole, l'ESA est membre de la Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et cadres (FESIC) et ses 28 écoles d'ingénieurs et de management, de la Conférence des grandes écoles (CGE), l'ESA est peu investie dans une dynamique nationale. Par ailleurs, des conventions établies par l'ESA avec plusieurs écoles dont notamment Agro Paris Tech, Sup Agro Montpellier, permettent aux élèves ingénieurs d'y suivre une part de leur formation.

La FESIA est essentiellement orientée vers la mutualisation des ressources entre ses membres, et peu de projets de collaboration sont mentionnés avec d'autres structures agricoles nationales. La récente création de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France¹² (IAVFF, ex-Agreenium) devrait permettre à l'ESA de s'ouvrir davantage à la collectivité agronomique. L'IAVFF a pour mission de coordonner les activités de formation et de recherche des établissements publics à vocation agronomique ; les établissements privés peuvent s'y associer s'ils en émettent le souhait. Le MAAF incite fortement l'ESA à s'associer à cette nouvelle structure ; l'ESA est actuellement davantage dans une position d'attente tout en n'excluant pas une future association à ce réseau.

Sur le plan de la recherche, l'association avec l'Inra est constructive ; cet élément sera développé dans le chapitre dédié à la recherche. Il est à noter également la présence de l'ESA dans quatre réseaux mixtes technologiques (RMT¹³).

III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

Un CA à moderniser et une gouvernance à simplifier

Le CA est constitué de trois collèges : celui des diplômés de l'ESA: l'AIESA (douze membres), celui représentant l'association des diplômés issus de BTS et licences professionnelles : l'Act@ESA (six membres dont un en renouvellement), celui représentant des personnalités extérieures (six membres) et de quatre personnes morales membres de droit l'AIESA, l'ACT@ESA, l'université Catholique de l'Ouest (UCO) et le SEARA.). Des modifications de statuts sont prévues début 2017 pour permettre l'intégration de membres du personnel au CA. Un bureau du CA de neuf membres est constitué et participe activement à la vie de l'ESA. Le CA se réunit quatre fois par an ; le bureau sept fois. Les membres du CDG sont invités permanents du CA.

Le président du CA envisage pour développer le rayonnement de l'ESA et contribuer aux projets de développement de l'ESA, la création de nouveaux conseils : un conseil de jeunes diplômés, un conseil territorial, un

¹² L'Institut est un établissement national de coopération à caractère administratif, sous la double tutelle des ministères chargés de l'agriculture et de l'enseignement supérieur. Il rassemble 12 établissements d'enseignement supérieur agricole, 2 établissements d'enseignement supérieur et 4 établissements de recherche.

¹³ Les RMT relèvent du MAAF ; ils rassemblent, autour de thématiques à forts enjeux socio-économiques et environnementaux, des équipes de recherche, de formation et de développement. Ils constituent de véritables collectifs d'experts.

conseil de veille et prospectives. Il s'interroge également sur l'intégration de représentants des parents d'élèves dans le CA.

Le comité souligne le caractère endogamique (présence largement majoritaire d'anciens de l'ESA) du CA qui aurait tout intérêt à se réformer pour s'ouvrir à d'autres parties prenantes (étudiants dont l'intégration est en cours de réflexion, et davantage de personnalités extérieures), en modifiant ses statuts et en limitant le nombre de mandats des administrateurs. Il ne semble pas pertinent non plus d'accroître les structures de conseils externes sous peine d'engendrer une confusion dans la lisibilité de la gouvernance et de la stratégie.

Le CA nomme le directeur général qui s'entoure d'un CDG constitué de la responsable de la recherche et de la valorisation, de la responsable de l'enseignement et du directeur du CFA¹⁴. Une directrice administrative et financière, en cours de recrutement, complètera ce comité qui se réunit une demi-journée par semaine.

D'autres organes de gouvernance ont été créés au fil du temps : un conseil scientifique en 2008 (deux réunions par an), un conseil de l'enseignement en 2015 (deux réunions par an), un conseil d'orientation et de perfectionnement (une réunion par an), un conseil d'établissement impliquant des représentants du CA, du CDG, des élus du personnel et des élus étudiants mais qui ne fonctionne pas (ce conseil ne s'est pas réuni au cours des 3 dernières années) une communauté managériale constituée des responsables de services et directions (une réunion par mois environ), organe de réflexion, de concertation et d'organisation globale des activités. Il faut y ajouter un Comité d'entreprise et délégués du personnel qui se réunit une fois par mois et un CHSCT une fois par trimestre, seules instances actuellement où s'exprime le personnel de l'ESA. Une vision extérieure du fonctionnement de l'ensemble de ces organes laisse à penser qu'il existe une certaine redondance dans les contours de leurs missions respectives.

L'enseignement est organisé de manière matricielle : des départements avec des compétences thématiques croisent des programmes, c'est-à-dire des diplômes. Cette organisation engendre un certain nombre d'autres réunions : conseil d'animation de départements et conseil d'animation des programmes (avec pour chacun de ces conseils une demi-journée de réunion toutes les six semaines), auxquelles il faut ajouter des réunions mensuelles d'animation d'équipes de formation.

Pour ce qui concerne la recherche et la valorisation, un conseil d'animation de la recherche se réunit tous les mois, il faut y ajouter des réunions mensuelles de chacune des équipes de recherche et un rendez-vous mensuel entre la directrice de la recherche et de la valorisation et chacun des responsables d'équipe.

Se greffent à cette organisation de nombreuses sollicitations extérieures au niveau de la FESIA, de la FESIC, de la CGE, de la Comue, d'Angers Loire Métropole et du conseil régional, notamment.

L'abondance des organes de concertation témoigne d'une certaine collégialité mais ne semble pas pour autant faciliter la prise de décision. Une des remarques les plus fréquemment exprimées au cours des entretiens est un manque de temps pour assurer les différentes missions des enseignants chercheurs.

Entre 2012 et 2014, en raison d'une direction générale assurée par intérim par un cadre du CDG, et suite à un contexte de crise économique entre 2011 et 2012, l'établissement a souffert d'un manque de projet stratégique. L'arrivée d'un nouveau directeur en octobre 2014, a été accueillie très positivement par les personnels de l'établissement et a permis une nouvelle impulsion pour l'élaboration du plan stratégique. Avec l'aide d'un cabinet de conseil, le CA et la direction ont déterminé cinq missions prioritaires qui se déclinent en 36 projets, sous dix domaines clés se déployant sur cinq ans. Ce plan est très bien accueilli par le personnel qui retrouve une direction et des objectifs clairs pour son avenir. La difficulté réside dans la possibilité pour l'école de dégager des moyens financiers et humains pour mettre en œuvre cet ambitieux plan stratégique. Financièrement, l'ESA a retrouvé un modèle économique équilibré qui lui permet d'accompagner ce plan. Par contre, il conviendrait que l'ESA s'interroge sur son fonctionnement très chronophage pour permettre aux personnels motivés par ces projets d'avoir le temps de s'y impliquer.

IV – Des défis au niveau de la communication interne et de la construction de l'image de l'ESA.

Le nouveau projet stratégique de l'ESA, en 2015, s'est accompagné d'une réaffirmation de l'identité de l'école au travers de la mise au pluriel de l'agriculture dans sa dénomination : « École supérieure d'agricultures » accompagnée de la mention « Angers Loire », marquant ainsi fortement son positionnement régional.

¹⁴ Centre de formation d'apprentis.

On constate une culture d'entreprise marquée et un véritable esprit de corps parmi les différentes parties prenantes de l'ESA : il existe un fort sentiment d'appartenance des étudiants et des personnels à l'école ; les étudiants sont en particulier confiants en l'avenir, car persuadés de la qualité de leur formation ; le réseau des anciens est certes éclaté, comme ce sera précisé plus loin, mais actif et dynamique.

Pour déployer sa communication, l'ESA dispose d'un service « communication et relations entreprises » créé en 2012 ; il compte cinq personnes (4,4 ETP) dont une chargée de communication et est renforcé en période de recrutement par une assistante et une chargée de promotion.

La communication externe se fait par l'intermédiaire d'un site internet en partie bilingue, par une présence active sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter), par de nombreuses plaquettes et brochures et par des participations à des salons. L'accent est mis sur le contact direct avec les futurs étudiants de manière à éviter les erreurs d'orientation (près de 6 000 demandes de cette nature ont été traitées en 2014-2015).

Cependant, la promotion des formations à l'étranger reste dans les compétences du service des relations internationales.

En communication interne, l'ESA propose à son personnel et à ses étudiants un environnement numérique de travail qui monte en puissance mais qui est perfectible en particulier dans son utilisation en tant qu'outil de communication. Par ailleurs, une personne du service est l'interlocutrice privilégiée des étudiants afin de relayer leurs activités et expériences.

Même si le service de communication a été restructuré pour centraliser au maximum le travail de communication et de promotion de l'ESA, il n'en demeure pas moins qu'il a encore en charge des missions très variées et qu'il reste beaucoup d'initiatives de communication extérieures au service (par exemple, la communication à l'international n'est pas dans ses attributions). Dans un esprit d'amélioration de ses missions, il serait souhaitable, dans un premier temps, de faire siéger ce service au comité de direction ; il serait ensuite utile de créer un réseau de référents, dans les différents départements et unités de recherche. Ces mesures pourraient faire circuler plus efficacement l'information dans toutes les strates de l'établissement et de garantir une communication externe davantage coordonnée.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche : une recherche de qualité en partenariat étroit avec l'Inra mais d'ambition limitée du fait de la taille de l'établissement.

L'ESA affirme dans son projet stratégique que la recherche est, depuis son apparition dans les années 1980, au service de l'agriculture ; il est également mentionné et affirmé par la direction générale que cette recherche doit être parfaitement associée à la formation de manière à répondre pleinement aux besoins du secteur. Cette position a conduit à une évolution des activités de recherche pour mener aujourd'hui à l'existence de cinq équipes de recherche, toutes liées à des problématiques agricoles ou agroalimentaires et toutes associées à de nombreux partenariats avec des acteurs socioéconomiques locaux (pôle de compétitivité ; RFI, entreprises et collectivités locales, notamment). Les thématiques de recherche développées à l'ESA sont :

- Qualité et typicité des aliments
- Conception de systèmes de cultures innovants à faibles intrants
- Dynamique économique, politique et sociale des acteurs du secteur agricole
- Gestion intégrée de la santé animale par l'alimentation et la conduite des troupeaux
- Paysages et biodiversité

Avant d'évoquer précisément la politique déployée par l'ESA en matière de recherche, il est nécessaire de revenir sur les caractéristiques d'une école sous statut associatif. Sa principale raison d'exister est la formation qui finance en grande partie le fonctionnement et les investissements de l'école. Cependant, comme dans tout établissement d'enseignement supérieur, la recherche doit y être développée pour assoir une stature scientifique de qualité. Pour l'ESA, bien que la part de financements sur ressources propres de la recherche soit appréciable (environ 1 000 k€ sur 2 400 k€, soit 46 %, en 2014) l'affectation des moyens humains et financiers à la recherche est en rapport avec la taille de l'établissement : les ambitions ne peuvent être que limitées. Cet élément est amplifié par les difficultés des EC à gérer la multitude de sollicitations entre formation, recherche et vie de l'établissement.

Ces éléments de contexte précisés, la politique scientifique de l'ESA s'organise autour d'un conseil scientifique (CS), non statutaire, qui a accompagné, depuis sa création en 2008, une évolution très positive des équipes de recherche de l'ESA. Il a parfaitement joué son rôle de conseil en accompagnant les unités de l'ESA vers la création d'USC avec l'Inra.

Les relations entre CA et CS sont faibles : deux membres du CA sont invités au CS qui se réunit deux fois par an (il est à noter l'absence de ces représentants lors des deux dernières réunions du CS) ; le président du CS n'a été invité que deux fois au CA.

Il serait souhaitable que, du fait de l'importance du CS dans la stratégie scientifique de l'ESA, les statuts de l'école, en définissent la composition et les attributions.

Prenant en compte les orientations proposées par le CS, la direction de la recherche et de la valorisation anime l'ensemble des cinq unités actuellement en activité à l'ESA.

La valorisation des résultats de la recherche est bien prise en compte à l'ESA puisqu'elle se concrétise notamment par une croissance régulière du nombre de publications de rang A, par EC. L'indicateur évolue de 0,22 publications par EC en 2012 à 0,83 en 2015, c'est-à-dire au-dessus de la valeur cible propre à l'école (0,45) et de la valeur indicative de l'AERES en 2010 (0,5). Pourtant, certains résultats de recherche demeurent non publiés. Pour dégager le temps nécessaire, la direction envisage de libérer les EC concernés, d'une partie de leurs obligations d'enseignement (recrutement d'intervenants extérieurs), pour qu'ils puissent rédiger leurs articles (ou passer leur HDR).

Il est également à noter la participation de l'ESA, durant la période 2010-2015, à 7 projets ANR (dont un porté par l'ESA), à 36 projets du MAAF (dont 7 portés par l'ESA) et à 3 projets européens.

Cette dynamique en faveur de la recherche et de sa valorisation auprès de la communauté scientifique internationale est donc globalement positive et significative, si l'on considère la diversité des obligations auxquelles sont confrontés les EC pour le fonctionnement d'un établissement de la taille de l'ESA.

Les moyens humains scientifiques et techniques en 2015 (34 EC, 3 IGR, 15 personnels techniques et administratifs d'appui) sont répartis comme suit :

- Unité GRAPPE « Groupe de recherche en agroalimentaire sur les produits et les procédés » UP-SP 121 DGER : 12 EC (tous docteurs dont 3 HDR), 1 IGR¹⁵ (docteur), 1 IGE¹⁶, 4 ASI¹⁷, 1 Tech¹⁸, 1 gestionnaire
- Unité LEVA « Légumineuses, écophysologie végétale, agroécologie » unité propre - soutien de programme (UP-SP) 120 DGER : 10 EC (tous docteurs dont 2 HDR), 4 Tech, 1 gestionnaire
- Unité LARESS « Laboratoire de recherche en économie et sciences sociales » : 6 EC (tous docteurs dont 2 HDR), 1 EC émérite, 2 IGR, 0,5 gestionnaire
- Unité URSE « Unité de recherche sur les systèmes d'élevage » : 5 EC (tous docteurs), 1 IGE, 1 gestionnaire
- Unité Paysage et écologie : UP-SP 122 DGER mixte AGROCAMPUS OUEST - ESA : 2 EC et 0,1 ETP Tech, 0,5 gestionnaire

Ces unités ont affiné leur stratégie au fil du temps et elles sont arrivées, à des degrés divers, à une maturité leur permettant de contractualiser, pour certaines d'entre elles, ou de l'envisager pour les autres, avec l'Inra. Cette contractualisation très structurante a connu un moment clé, avec une convention générale signée entre l'Inra et l'ESA, lors du salon de l'agriculture en mars 2016. Cet acte symbolique au cours d'une manifestation agricole nationale est bien en lien avec la revendication, de la part de l'ESA, d'une recherche appliquée aux préoccupations du monde socioéconomique.

Le Grappe est depuis le 1er janvier 2016, une unité sous contrat (USC). Après avoir été associé longtemps aux thématiques du département CEPIA (Caractérisation et élaboration des produits issus de l'agriculture) de l'Inra, le Grappe a trouvé une meilleure complémentarité scientifique avec le département SAD (Sciences pour l'action et le développement) de l'Inra ; le président du CS de l'ESA a été directeur de ce département.

A l'occasion de cette contractualisation, outre des moyens financiers fléchés, le Grappe va bénéficier du recrutement d'un IGR, financé par l'Inra durant au moins trois ans. Par ailleurs, au moins une technicienne du Laboratoire Inra « Vigne et vins » d'Angers, laboratoire en extinction, va rejoindre le Grappe.

L'unité LEVA a effectué un travail de rapprochement avec l'Inra de même nature que celui opéré par le Grappe. Le département visé est celui d'Environnement et agronomie. La création d'une USC est envisagée pour fin 2016 - début 2017.

A noter que Grappe et Leva font partie depuis 2012 de la structure fédérative de recherche QUASAV (Qualité et santé du végétal), en lien avec le pôle de compétitivité Vegepolys et qu'ils bénéficient à ce titre de l'accès à six plateformes techniques mutualisées.

Le Laress est naturellement proche du département SAE2 (Sciences sociales, agriculture et alimentation, espace et environnement). Sa directrice est actuellement chercheur accueillie par le Smart-Lereco (Structures et marchés agricoles, ressources et territoires - Laboratoire d'études et de recherches en économie) bi localisé à Rennes et à Nantes. Une association du Laress avec le Smart-Lereco est envisagée.

L'URSE est une équipe jeune, sans HDR. Elle est accompagnée par l'UMR Inra Bioepar (Biologie, épidémiologie et analyse de risque en santé animale) du département « Santé animale » associée à Oniris à Nantes, dans sa structuration et dans la définition de ses projets. Là aussi, le processus d'accompagnement doit conduire à la contractualisation de cette équipe sous forme d'une association à l'UMR Bioepar existante.

Enfin l'unité « Paysage et écologie » est déjà intégrée dans la dynamique de construction d'UMR avec l'unité Inra « Paysage » du département SAD et d'AGROCAMPUS OUEST ; cette UMR verra le jour en janvier 2017 et sera bi localisée entre Rennes et Angers.

L'hypothèse d'une fusion de l'ensemble des unités de l'ESA pour ne former qu'un seul laboratoire a été un moment envisagée par l'école. Cependant l'évolution actuelle de la recherche à l'ESA (association multiforme et

¹⁵ Ingénieur de recherche.

¹⁶ Ingénieur d'études.

¹⁷ Assistant ingénieur.

¹⁸ Technicien.

pertinente à quatre départements de l'Inra) tend à écarter cette hypothèse dans l'organisation future de la recherche de l'ESA.

En conclusion, l'évolution récente de la recherche à l'ESA s'est construite avec l'Inra ; grâce à la qualité scientifique des équipes et à un accompagnement judicieux des équipes locales de l'Inra. Il restera à l'avenir à examiner si cette structuration permet aux unités de l'ESA de renforcer leur visibilité nationale et internationale.

II – La politique de formation initiale et continue

Dans son projet stratégique, l'ESA réaffirme sa volonté d'inscrire son offre de formation dans le contexte des systèmes agricoles et agroalimentaires du Grand Ouest de la France. Pour répondre à cet objectif, l'ESA propose différentes voies de formation couvrant les filières agricoles, de la production à la distribution.

L'apprentissage est particulièrement développé à l'ESA où les étudiants sous contrat d'apprenti (643 en 2015) représentent respectivement 13, 52 et 75 % des effectifs des formations d'ingénieur, de licences professionnelles et de BTS, ce qui constitue une source de financement direct (3 400 K€) et indirect *via* la taxe d'apprentissage (TA) et fait du CFA de l'ESA en association avec le réseau du CNEAP des Pays de la Loire un acteur reconnu de la région sur ce mode de formation.

L'ESA s'est impliquée très tôt dans la formation par correspondance (1927) qui est devenue au fil du temps une formation à distance, avec aujourd'hui environ 500 élèves de Bac Pro et de BTS qui bénéficient de cette opportunité. En complément, les formations continues sont également fortement développées à l'ESA avec, au total, en 2013/2014, 120 000 heures de formation dispensées à 600 personnes en présentiel ou à distance.

La politique de formation initiale et continue est organisée autour d'une direction de l'enseignement qui rassemble les responsables des cinq programmes (ingénieur, masters, agracadre, licences, BTS), des huit départements (Agronomie et écologie, Sociologie, économie et management, Cultures, langues et communication, Environnement végétal et cadre de vie, Productions animales, Sciences fondamentales et méthodes, Sciences et techniques des aliments et bioressources, Viticulture et œnologie), et cinq services supports (médiathèque, service d'informations et orientations, service TEAM -Technologies éducatives d'apprentissage multimédia, laboratoires pédagogiques, service des stages. Le positionnement de TEAM au sein de la direction de l'enseignement marque la volonté de développer l'enseignement à distance sur l'ensemble des programmes. Forte de l'expérience du CERCA¹⁹ qui a été pionnier dans ce domaine, TEAM accompagne les enseignants dans l'évolution des techniques d'apprentissage. Même si les enseignants sont satisfaits de ce service, ils s'approprient de façon très inégale les outils numériques. L'articulation entre TEAM, la DSI²⁰ et la cellule d'appui pédagogique reste à formaliser.

Dans sa dernière évaluation (8 juillet 2014), la CTI a décidé l'habilitation pour une durée de 6 ans, à compter du 1^{er} septembre 2014, de l'Ecole supérieure d'agriculture d'Angers à délivrer le titre « Ingénieur diplômé de l'Ecole supérieure d'agriculture d'Angers », en formation initiale sous statut étudiant, sous statut apprenti et par la voie de la formation continue.

1 ● Des parcours de formation qui bénéficient de la complémentarité des programmes

La pluralité des programmes permet d'ajuster l'offre de formation aux débouchés, grâce au rôle de veille prospective des responsables de programme. Elle s'inscrit également dans une stratégie de continuum entre les formations dont la cohérence est confortée par l'implication des enseignants dans tous les programmes. Elle permet d'organiser des passerelles pour répondre aux souhaits de poursuite d'étude. Des admissions en 2^e, 3^e et 4^e année de formation d'ingénieur permettent, ainsi à des étudiants diplômés de BTS, licence professionnelle ou d'Agracadre d'accéder à ce diplôme.

Les formations continues représentent une source importante de revenus (1742 K€ en 2013-2014, 19 % des ressources), le reste provenant essentiellement de subventions du ministère de l'Agriculture et de la région Pays de la Loire (40 %), des droits de scolarité (23 %) et de la taxe d'apprentissage (TA) (10 %).

Ces formations, en particulier les formations qualifiantes, continueront à être développées car elles répondent à des besoins des entreprises tout en contribuant largement au budget de l'école. Dans cette optique, l'élaboration d'un catalogue de formations inter et intra entreprises permettra de valoriser l'expertise des enseignants dans les secteurs professionnels.

¹⁹ CERCA : centre d'enseignement rural par correspondance d'Angers

²⁰ Direction des systèmes d'information.

2 ● Une formation qui s'appuie sur une expertise disciplinaire solide

L'organisation des départements permet de préserver l'expertise disciplinaire des enseignants qui est garante de l'excellence académique des parcours. Cette expertise leur confère une vision stratégique des besoins de formation, en lien avec les évolutions technologiques et sociétales. Elle est sollicitée dans l'adaptation de l'offre de formation. Dans un environnement favorisant les initiatives, le processus et les critères d'arbitrage des idées gagneraient être formalisés et clarifiés. Le comité recommande à l'établissement de veiller à maintenir une relative stabilité des programmes afin de concilier les différentes activités des enseignants.

L'expertise des départements s'exprime également au travers de méthodes pédagogiques pertinentes comme l'approche par projet, en partenariat avec les acteurs socioéconomiques, qui permet de mettre en œuvre des processus d'apprentissage contextualisés.

3 ● Une formation initiale qui bénéficie des partenariats académiques complémentaires

Les formations de l'ESA s'appuient sur des partenariats académiques au niveau européen, national et régional. Les *Bachelors* sont montés en partenariat avec une université néerlandaise et les licences professionnelles sont conduites avec l'université d'Angers qui habilite ces diplômes. Des compétences complémentaires sont recherchées dans le cadre de la dernière année de la formation ingénieur, les élèves pouvant rejoindre des spécialités offertes par les autres écoles de la FESIA, AgroCampus Ouest, AgroParisTech, Montpellier SupAgro, Agrosup Dijon, Audencia et l'ESSCA ou encore l'ISTOM. C'est surtout autour des formations de type master que se cristallise la complémentarité des partenariats académiques. L'ESA pilote ainsi deux masters labellisés *Erasmus Mundus*, en partenariat avec des universités et écoles françaises et européennes et participe à deux masters du réseau FESIA. Au niveau régional, l'ESA est partenaire de deux masters pilotés par ONIRIS. Cette capacité de l'ESA à interagir avec son environnement académique est propice à faire émerger un pôle agronomique au sein de la Comue UBL même s'il n'est pas actuellement intégré dans les projets I-site de l'UBL.

III – Le lien entre recherche et formation

Un constat : peu de poursuites d'études en doctorat

Le lien formation recherche s'exprime fortement au travers de la co-construction des profils de postes d'EC par le responsable du département d'enseignement de rattachement et celui de l'unité de recherche ; il est également à noter la participation de ces deux responsables aux entretiens annuels des EC. La stratégie de développement de la recherche, en lien avec les besoins de formation, renforce bien la valence scientifique des formations. Toutefois, le comité encourage de ne pas freiner le développement de nouveaux objets de recherche qui ne seraient pas forcément adossés, dans un premier temps, à la formation.

L'expertise scientifique des EC dans les domaines de spécialité des masters et des majeures d'ingénieur est mise à profit dans la formation des étudiants à la recherche grâce à l'existence de modules dédiés à la démarche scientifique. Le nombre d'étudiants de l'ESA qui s'engagent dans les formations doctorales reste cependant faible (2,6 % de la promotion ingénieurs 2014). La contribution des enseignants de l'ESA aux écoles doctorales, qui seront restructurées au sein de la Comue UBL, devrait améliorer l'attractivité de la formation pour la recherche de l'ESA.

Les doctorants de l'ESA (12 en 2015) bénéficient des formations et des animations proposées par les écoles doctorales de rattachement. *In situ*, le comité recommande à l'ESA de porter une attention particulière au temps nécessaire à l'accompagnement des doctorants par les directeurs de thèse, dans les missions qui leur sont confiées et à promouvoir une dynamique d'échange entre les doctorants des différentes unités. L'amélioration de l'encadrement des doctorants passe également par un accroissement significatif du nombre d'HDR, objectif affiché dans le plan quinquennal 2016-2020 (+ 10 HDR de 2015 à 2020).

IV – La documentation

Une documentation de bonne qualité qui sera renforcée grâce à la Comue

Une politique d'acquisition des ressources documentaires est élaborée en partenariat avec les départements pour répondre aux besoins, des publics étudiants (1 061 emprunteurs) et personnels (179 emprunteurs). La médiathèque fonctionne avec quatre documentalistes, ce qui autorise une large amplitude horaire d'ouverture, du lundi au jeudi (9h00-20h00), mais ne permet pas l'accès à la médiathèque le vendredi après-midi.

La médiathèque offre un espace agréable de travail et un projet de réaménagement prévoit la création d'espaces de travail collaboratif. Elle met à disposition de ses publics de nombreux produits (23 000 ouvrages, 220 périodiques, des documents multimédia, 7 bases de données documentaires) et services documentaires, dont un service de prêt gratuit pour les étudiants, entre bibliothèques. Un abonnement à la plateforme *ebook* permet l'accès distant à 10 000 livres numériques, mais seuls les abonnements à deux bases de données offrent ce type de prestations. Une convention avec l'université d'Angers et l'université catholique de l'Ouest permet aux étudiants et personnels de l'ESA d'accéder à un grand nombre de bases de données documentaires, mais elle n'autorise pas des accès distants, les consultations étant limitées aux seuls ordinateurs des bibliothèques universitaires. Le comité recommande de prioriser l'accès à distance aux ressources électroniques en se rapprochant de la Comue UBL qui a pour vocation à coordonner la politique de gestion de la documentation numérique. Dans ce cadre, les documentalistes de la Comue organisent une réflexion sur un projet de mutualisation des bases de données et de gestion des fonds documentaires.

La réussite des étudiants

I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

1 ● Un recrutement à plusieurs niveaux et un parcours flexible

Une des forces de l'ESA est sa capacité à proposer un catalogue de formations complet, pour tous les besoins et tous les niveaux. En outre, l'existence de passerelles permettant aux étudiants de réadapter leur parcours professionnel en cours de formation est un réel atout de l'établissement.

L'orientation des étudiants se fait *via* les journées portes ouvertes destinées à accueillir les lycéens, la mise à disposition de brochures (poursuite d'études, ingénieurs et BTS) et grâce à la participation à des forums.

Toutes les informations liées à l'orientation sont disponibles sur le site internet de l'ESA ou encore en contactant directement le service d'informations et d'orientation qui répond par téléphone à toutes les sollicitations.

2 ● Des conditions de vie étudiante perfectibles en termes de logements de proximité

Concernant la restauration, les étudiants ont accès aux restaurants universitaires d'Angers qui se trouvent éloignés de l'école (un restaurant universitaire est en projet entre l'ESA et l'UCO). Pour pallier ce manque, une sandwicherie tenue par un prestataire privé est implantée dans l'établissement. Les étudiants peuvent trouver de quoi se nourrir (menu composé d'un sandwich, boisson, laitage et fruit) au même prix qu'un ticket de restaurant universitaire. Les adhérents aux associations peuvent également travailler bénévolement dans cette sandwicherie, en appui de l'employée, au bénéfice de leurs associations qui sont rémunérées pour ce service.

Au niveau du logement, il n'existe aucune convention avec le CROUS. L'ESA gère une résidence d'une centaine de places. Ces logements sont principalement destinés aux étudiants en première année d'étude. Pour les étudiants étrangers, un service complet de fourniture de logements est mis en place.

3 ● Une insertion professionnelle dans les normes et des associations d'anciens actives

L'établissement connaît, par le biais d'enquêtes auprès des diplômés six mois après la fin de leurs études, le taux d'employabilité et d'insertion professionnelle des anciens étudiants ESA.

Pour les diplômés 2014 (taux de réponse entre parenthèses) : le taux net d'emploi²¹ pour les ingénieurs après 6 mois est de 78,5 % (95 %), 76 % (74 %) pour les Agricadres, 69 % (62 %) pour les licences professionnelles et 57 % (78 %) pour les BTS. L'employabilité est dans les normes des ingénieurs des milieux agricoles ou alimentaires puisque les valeurs affichées sont proches des moyennes observées dans les enquêtes annuelles du MAAF sur le placement des ingénieurs²² ; du fait des spécificités des licences professionnelles et des BTS, des comparaisons des placements de ces deux catégories de diplômés avec des données nationales ne semblent pas pertinentes.

Une autre partie des diplômés poursuivent leurs études : 5,3 % pour les ingénieurs, 19 % pour les agricadres, 19 % pour les licences et 33 % pour les BTS.

Une fois sortis de l'école, les diplômés peuvent s'inscrire à une association d'anciens élèves de l'ESA. Il existe deux associations, en fonction du parcours de la personne :

- L'association des ingénieurs ESA : AIESA, qui a 100 ans d'existence et rassemble environ 1 300 adhérents (70 € par année),
- L'association ACT@ESA qui a 20 ans d'expérience et 100 adhérents, regroupe tous les anciens élèves étudiants issus des différentes formations de l'ESA hors école d'ingénieurs, (cotisation de 20 € par année).

²¹ (individus en activité professionnelle + en volontariat) / (individus en activité professionnelle + en volontariat + en recherche d'emploi). Sont exclus du calcul, les élèves fonctionnaires.

²² http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/systeme/insertion/Sup/160104-PrimoInsertionESAVP.pdf.

Un projet de fusion de ces deux associations au profit d'une association unique est en cours de réflexion avec une échéance de 2 à 3 ans.

Les présidents des deux associations sont membres de droit du conseil d'administration de l'ESA.

Les associations participent à la vie de l'établissement sous différentes formes comme le partage de leurs bases de données, une participation aux journées portes ouvertes, des interventions ciblées en amphithéâtre devant des promotions d'étudiants, des dons aux bureaux des élèves -BDE (2 000 € par an au BDE ingénieur par l'AIESA), par exemple.

Pour ce qui concerne la santé des étudiants, le site internet de l'ESA fait mention du service offert via l'université d'Angers (service du SUMPPS et présence de référents santé sur le campus). Le comité d'expert n'a pas recueilli davantage d'information à ce sujet au cours de la visite.

II – Une vie étudiante bien présente et un sentiment de bien-être collectif

1 ● Un large panel d'associations engagées

À l'ESA d'Angers, il existe un grand nombre d'associations de loi 1901 et de clubs rattachés à ces associations. On pourra, par exemple, noter la présence de quatre BDE : le BDE ingénieur, le BDE de la formation Agricultrice/Licence, le BDE BTS étudiants formation initiale ou encore le BDE BTS apprenti. Toutes ces associations ont pour vocation d'animer le campus et de proposer un certain nombre d'activités aux étudiants de leur formation. L'administration soutient la vie associative de plusieurs façons :

- Elle fournit 27 k€ sous forme de subvention au BDE ingénieur dont 15 k€ sont redistribués aux autres associations et clubs et 2 k€ sont identifiés pour l'intégration des étudiants. Une subvention de 17 € par étudiant est fournie au BDE agricultrice/licence, pour couvrir leurs frais ;
- Elle met à disposition des étudiants une dizaine de bureaux que le BDE ingénieur répartit selon les besoins.

Le BDE ingénieur a un rôle majeur dans la vie de l'école car il est chargé de fédérer et de coordonner l'ensemble de la vie associative étudiante. On peut citer les principales associations et clubs suivants :

- Le bureau des sports qui propose des activités sportives aux étudiants, en partant de la réservation des terrains de la commune à la mise à disposition de matériel aux étudiants contre une cotisation ;
- Le bureau des arts en charge de promouvoir l'art et la culture au sein de l'école, en proposant des activités de musique, de danse, de théâtre.

Le comité a relevé que des étudiants sont également en interaction avec d'autres acteurs angevins et rayonnent également au niveau national ; on peut citer l'implication dans le bureau régional ou le bureau national des élèves ingénieurs (BNEI) ou encore l'existence d'une junior entreprise (JE) qui a été créée en partenariat avec les JE de l'ESEO²³ et l'ESSCA²⁴.

La communication entre les associations et l'administration se fait par le biais formel d'un enseignant, nommé par la direction, comme référent de la vie associative, avec une mise à disposition de 20 % de son temps de travail sur cette activité. D'autre part, on note également que les relations, surtout informelles, se passent très bien entre les étudiants et les autres acteurs de l'établissement. En effet, il n'existe pas de procédures spécifiques pour les adhérents aux associations quant à la réservation de la salle ou à la mise à disposition de matériel, les étudiants vont voir individuellement leurs interlocuteurs et semblent satisfaits de la qualité de ce service.

Il existe une valorisation de l'engagement étudiant. Celle-ci prend la forme de crédits ECTS²⁵, les « crédits CV+ » pouvant aller de un à six crédits, selon le taux d'implication de l'étudiant. Pour bénéficier de ceux-ci, les étudiants doivent construire un dossier individuel afin de présenter et d'estimer leurs activités en mars puis faire un bilan des actions qu'ils ont menées et des compétences et connaissances acquises à la fin de l'année. Ces crédits ne sont pas « reportables » et permettent uniquement de rattraper un module non-validé durant l'année en cours.

Il est important de noter qu'il n'existe aucune mention au supplément au diplôme pour officialiser l'engagement étudiant ; par ailleurs, il n'y a aucun aménagement possible de l'emploi du temps pour y insérer des activités extra-universitaires, mis à part le jeudi après-midi, exclusivement pour les élèves ingénieurs de l'établissement.

²³ École supérieure d'électronique de l'Ouest d'Angers.

²⁴ École supérieure des sciences commerciales d'Angers.

²⁵ *European Credit Transfer and Accumulation System.*

2 ● Une représentation étudiante peu marquée

Les étudiants sont peu représentés dans les instances de l'ESA ; ils ne peuvent faire entendre leur voix qu'au sein des conseils de la vie étudiante (CVE). Ces conseils sont composés des présidents des associations étudiantes (principalement les BDE), des administratifs, des représentants des programmes, des services généraux et de la médiathèque. D'autres personnes peuvent être conviées selon les besoins. La périodicité des CVE est de cinq à six réunions par année scolaire. Ils sont animés par les étudiants qui préparent l'ordre du jour et le déroulement du conseil. Les sujets abordés traitent de problématiques de vie associative ou de sujets liés à la pédagogie.

Les élèves-ingénieurs peuvent également exprimer des requêtes au niveau de leur formation par les associations de délégués de promotion. Ces délégués participent aux conseils de promotion semestriels. Des délégués de classe existent également pour l'ensemble des autres formations.

Cette absence de représentants étudiants dans les instances de l'établissement est préjudiciable au fonctionnement démocratique souhaité par la direction générale. Il est à noter la prise de conscience de l'établissement à ce sujet qui a été exprimé lors d'un conseil de vie étudiante par les étudiants. Une réflexion est en cours afin de mieux prendre en compte l'avis des étudiants dans la stratégie de l'établissement. Cette situation avait déjà fait l'objet d'une recommandation dans le précédent rapport d'évaluation AERES.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une valorisation qui se structure avec des partenaires locaux importants

1 ● Une structuration des activités de valorisation socioéconomique de la recherche

Un travail de sensibilisation des chercheurs aux enjeux de la valorisation a été engagé mais la mobilisation demeure difficile. Pourtant, l'insertion de l'ESA au cœur de l'écosystème local favorise le transfert de connaissances et la valorisation socioéconomique de sa recherche. La structuration de cette activité d'intermédiation entre les chercheurs et le monde économique est en cours puisque les premiers chargés d'affaires ont été recrutés au sein des unités Grappe et LEVA. Leur mission sera de promouvoir et valoriser l'expertise et les compétences des unités pour répondre aux attentes des industriels. L'enjeu sera ensuite de déployer ce dispositif pertinent au sein des autres unités, de coordonner ces activités, avec un appui juridique adapté et en relation étroite avec la SATT²⁶ Grand Ouest.

2 ● L'insertion de l'ESA dans l'écosystème local favorise la valorisation de son activité scientifique

Tous les partenaires socioéconomiques rencontrés (pôle de compétitivité Végépolys, Invivo NSA, Crédit agricole, RFI, Angers technopoles et chambre d'agriculture régionale, notamment) ont mentionné la qualité des collaborations qu'ils entretiennent avec l'ESA. La plupart qualifient l'école de partenaire « assidu », « impliqué » et sont en interaction avec les directeurs, chercheurs, ingénieurs d'affaire de l'école. Ils apprécient la qualité de la formation des jeunes ingénieurs, ce qui constitue un axe important de valorisation des compétences de l'établissement. Certains qualifient l'école de « référence pour l'agriculture régionale ».

A titre d'exemple, les responsables des RFI Objectif Végétal (deux unités) et Food for tomorrow Cap aliment (quatre unités) apprécient l'implication des unités de l'ESA qui bénéficient ainsi d'une aide au montage de projets (ex : LabCom). L'école est également actionnaire de la « ferme expérimentale de Thorigné d'Anjou » de la Chambre d'agriculture régionale (échange de formateurs) et membre du pôle de compétitivité Végépolys, Valorial et Terralia.

La majorité des partenariats de l'ESA se limitent à l'échelle régionale. Le comité d'experts invite l'école à engager progressivement ce même type de collaboration à l'échelle nationale, voire internationale.

3 ● Un accompagnement par les acteurs locaux de l'innovation

La taille de l'école ne lui permet pas d'internaliser tous les métiers liés à la valorisation de sa recherche. L'ESA s'implique donc dans le « comité de valorisation » local, sous-traite le montage de ses projets de recherche avec les industriels et le suivi de ses projets de création d'entreprises aux acteurs régionaux tels que la SATT Ouest Valorisation, l'incubateur et le technopôle d'Angers, notamment.

Aucun brevet n'a été déposé à ce jour, mais l'école a choisi de bénéficier des compétences reconnues de la SATT pour la négociation de certaines conventions, l'aide à la gestion des plateformes technologiques ou sur des questions juridiques. L'activité de détection de résultats valorisables dans les unités bénéficie du cadre et du soutien de la Comue. A noter que la personne qui suit le portefeuille agronomie pour la SATT se trouve à Brest, ce qui néanmoins ne pénalise pas les interactions avec l'ESA pourtant un acteur de recherche « mineur » en région.

4 ● Les interactions avec le monde socio-économique s'organisent autour de différents programmes et des activités d'expertise/consulting

Pour renforcer le transfert de ses connaissances vers le monde socioéconomique, l'ESA contractualise avec ses partenaires pour la mise en place d'expertise/consulting, de bourses Cifre²⁷ et convention de R&D. L'indicateur de suivi de la « valorisation de la recherche vers les partenaires socioéconomiques » augmente chaque année pour atteindre 1,94 conventions signées par EC en 2015. 46 % (soit 1 120 k€) du budget de la recherche provient des ressources propres, dont une partie sur convention avec les entreprises. À titre d'exemple, la collaboration avec

²⁶ Société d'accélération du transfert de technologies.

²⁷ Convention industrielle de formation par la recherche.

Invivo NSA, via la maison de l'innovation de Saint-Nolff, concerne un projet de recherche (zootechnique) soutenu par des bourses Cifre et des stages étudiants.

Plusieurs dispositifs à l'initiative de l'école facilitent l'interaction et le transfert de connaissances avec les acteurs extérieurs. À titre d'exemple, la plateforme d'analyse sensorielle et le living Lab Végéconso structurent des projets avec les producteurs de vin ou de fruits et légumes (fichier de 2 500 consommateurs). Les chaires Agriculture écologiquement intensive et Mutations agricoles sont des leviers pour renforcer les collaborations scientifiques.

Les collaborations avec les acteurs économiques naissent souvent de relations inter-personnelles, en dehors de quelques contrats d'envergure, il s'agit souvent de prestations et de projets de quelques dizaines de milliers d'euros mais parfois de quelques centaines d'euros. L'ESA pourrait affiner sa stratégie en privilégiant les contrats les plus structurants, de long terme et rémunérateurs.

III – Quelques initiatives en matière de diffusion de la culture scientifique et technique

L'établissement est à l'origine de plusieurs événements favorisant la diffusion de la culture scientifique et technologique en organisant régulièrement en interne des matinales recherche, des séminaires internes, des semaines de la recherche (deux par an), et en faisant intervenir des personnalités scientifiques (ex : table ronde #EsaConnect) avec souvent une forte participation des étudiants. Chaque année, les étudiants de 4^e année sont également invités à réaliser un stage de trois mois dans un laboratoire de recherche.

Par ailleurs, l'ESA contribue à plusieurs initiatives locales ou nationales : participation à la fête de la science, suivi du projet Mérite avec l'École des mines de Nantes, actions variées auprès des lycéens.

Par ses interactions quotidiennes avec l'écosystème local, l'ESA contribue à la diffusion de la culture scientifique et technologique agricole. Cependant, la définition d'une stratégie structurante en matière de CS&T, partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et la coordination des initiatives par une même équipe pourraient renforcer la visibilité et l'impact de l'ESA, tout en contribuant à l'acculturation des étudiants.

Les relations européennes et internationales

1 ● Une politique à l'international prometteuse, dynamique et structurante

La mise en œuvre de la politique internationale de l'ESA Angers est sous la responsabilité du service des relations internationales (SRI) rattaché au directeur général. Approuvée par le CA, la stratégie consiste à intérioriser l'internationalisation et ceci à tous les niveaux. Pour ce faire, une équipe (douze personnes) mobilisée, restructure en rationalisant les actions du service, afin de généraliser la mobilité étudiante, de favoriser la recherche de financement et de bourses (cinq financeurs : bourse Eiffel, bourse région Pays de la Loire, bourse DGER, bourses entreprises et bourses de programmes spécifiques), d'assurer le suivi administratif des conventions (140 conventions) et des projets (projets de double diplôme) et d'accompagner les entreprises dans leur ouverture à l'international. Elle dispose de trois assistantes et neuf référents internationaux responsables des zones géographiques. Le projet stratégique de l'ESA consiste à créer une nouvelle dynamique de collaboration avec dix universités internationales en cours d'identification et ceci en fonction de plusieurs critères : tailles comparables, activités similaires ou complémentaires, connaissance préalable à travers des collaborations existantes étendues à la Comue, zone géographique, intérêt et enjeux pédagogiques partagés entre les départements et programmes de recherche complémentaires à ceux des unités de recherche.

La volonté de développer cette activité se mesure également par un accompagnement réel des enseignants grâce à des mesures ciblées telles que des cours de langues, des aides à la traduction de supports de cours, des possibilités de stage à l'étranger.

Quant à la formation linguistique des étudiants, elle est encore à améliorer comme le souligne le rapport de la CTI²⁸ en 2014, devant les difficultés d'amener l'ensemble de la promotion d'ingénieurs à un niveau B2 en anglais.

2 ● Un accompagnement remarquable des étudiants de l'ESA à la mobilité et un fort soutien aux entreprises françaises à l'international

Pour développer sa politique internationale, l'ESA Angers s'appuie solidement sur ses coopérations de mobilités des étudiants, notamment ceux qui sont sortants *via* les dispositifs de mobilité Erasmus en Europe (1^{er} établissement de la métropole pour les programmes Erasmus plus) ou *via* des collaborations internationales spécifiques de mobilité hors Europe. Des accords avec de nombreuses universités sont établis pour encadrer cette mobilité totalement gérée par le SRI. Il n'en est pas de même pour les mobilités entrantes (le ratio entrant/sortant est de un pour sept en Europe et un pour 2,5 hors Europe) qui pourraient profiter de la création d'un semestre complet en langue anglaise, une meilleure visibilité et communication ciblée à l'international (redynamisation de son site web et développement de dispositifs d'accueil, par exemple) et l'élaboration d'une stratégie de recrutement des étudiants à l'international, ainsi que des enseignants étrangers.

L'établissement, au travers du SRI, accorde une grande importance à l'accompagnement des entreprises françaises dans leur projet d'ouverture à l'international afin d'appuyer leur développement et de promouvoir leur visibilité à travers trois axes :

- des études du marché réalisées par les étudiants encadrés par leurs professeurs ;
- des mémoires de fin d'études préparés à l'ESA, dont les thèmes constituent des sujets intéressants pour les entreprises dans leur développement international et initiant des idées pour le montage de projets de recherche ;
- la formation de cadres locaux.

²⁸ Commission du titre d'ingénieur.

3 ● Des doubles-diplômes qui manquent d'attractivité pour les étudiants

L'ESA Angers a conclu des conventions de double-diplôme avec des établissements étrangers : deux au niveau licence (en 2014-2015 : onze étudiants) et neuf au niveau master (double diplôme master et double diplôme ingénieur : 39 étudiants concernés en 2014-2015). Ces cursus rencontrent un manque d'attractivité auprès des étudiants, ce qui semble paradoxal avec la stratégie affichée : « faire de L'ESA un vrai campus international ».

Ces cursus initiés, construits et développés totalement par le SRI, gagneraient à être co-construits avec les enseignants chercheurs pour mieux intégrer les projets des différents programmes et départements. L'établissement est encouragé à communiquer auprès de ses étudiants sur la valeur ajoutée en termes de visibilité, d'ouverture et d'employabilité de ces cursus bi-diplômants.

Le pilotage

L'ESA s'est dotée d'une stratégie pour « poursuivre sa mission dans un monde en mutation » autour de quatre axes stratégiques :

- l'excellence académique,
- la création de valeur et la diversification des sources de financement,
- la mise en place d'une gouvernance ouverte et impliquante,
- la performance collective.

Sept projets ont été lancés sur 2015, dans une démarche projets revendiquée par le CDG, démarche qui s'appuie sur une organisation matricielle mise en place en 2007 et qui devra être coordonnée par le comité de direction générale :

- créer une culture de communication de transparence et de responsabilité,
- former à la culture projets et à sa mise en œuvre,
- mettre en œuvre une organisation agile,
- sélectionner dix universités étrangères pour des partenariats étroits,
- conforter les axes et les moyens de la recherche,
- créer une structure dédiée à la création de contenus numériques et multimédias,
- créer une structure front office d'accueil et de gestion des prospects.

I – Une stratégie à finaliser et à décliner budgétairement

1 ● Une programmation budgétaire axée sur le récurrent et qui doit intégrer les scénarii de développement

L'ESA dispose d'un suivi comptable et d'un contrôle de gestion expérimentés. S'appuyant sur des pratiques budgétaires et un circuit déjà bien implantés dans l'organisation, une équipe projet pilotée par le responsable du contrôle de gestion a mis en place un outil comptable et financier géré sous SAGE 1000 associé à un logiciel de *reporting* INSIDE qui permet aux responsables de services de disposer, depuis avril 2016, d'un suivi budgétaire actualisé.

A été lancé en novembre 2015, un plan triennal qui intègre les augmentations d'effectifs du cycle ingénieur mais insuffisamment leur déclinaison en termes d'impacts économiques, notamment d'évolutions de masse salariale à y associer. Or c'est le point qui pénalise aujourd'hui le pilotage budgétaire car le suivi des heures complémentaires, notamment, n'est pas fiabilisé avant la fin de l'exercice, point de vigilance mis en avant par le commissaire aux comptes.

À ce jour, les affectations budgétaires se font majoritairement sur la base de reconduction annuelle dans la continuité des exercices précédents.

2 ● Une stratégie à modéliser pour en mesurer les risques et y affecter les moyens nécessaires

Sur la base des comptes arrêtés au 31/08/2015, on constate que la situation financière de l'ESA est saine et stable grâce, en partie à la qualité de ses processus de gestion qui a permis au fil des ans la constitution d'une épargne gérée avec des placements en titres SCPI et contrats de capitalisation (6 098 k€ sur un total de bilan à 29 096 k€, soit 21 %). L'ESA est peu endettée (1 285 k€, soit ratio de 8 % des fonds propres).

Une dotation globale annuelle de 800 k€ est affectée, pour l'exercice 2015-2016, au financement de la construction des projets stratégiques par imputation sur les fonds de réserves en investissement (sur un montant total au 31/08/15 de 5 098 k€), dans une logique d'autofinancement.

Une attention particulière est portée à la gestion du CIR²⁹ (en lien avec une partie des activités de recherche) qui permet de contribuer à un meilleur financement des équipes de recherche (fonds d'investissement de la recherche à hauteur de 1 556 k€). Avec la maîtrise des charges, le CIR contribue au respect de la marge contributive allouée à la recherche (1 097 k€ en 2014-2015). La baisse continue de la subvention du MAAF (4 506 k€ en 2009-2010, puis 3 867 k€, soit une baisse de 14 % en euros constants) nécessite la recherche active d'autres sources de financement comme l'acte la stratégie.

Les projets stratégiques sont aujourd'hui à l'étude de comités de pilotage dédiés dont la mission est de décliner les axes de mise en œuvre. L'attention devrait porter, ce faisant, sur la mesure des impacts non seulement financiers mais également organisationnels qu'ils vont générer. Une communication budgétaire précise sur les moyens humains, notamment, qui y seront alors associés, permettrait de rassurer les équipes et constituerait un outil de pilotage et d'aide à la priorisation des décisions opérationnelles. Il y a en effet un manque de visibilité sur les moyens mobilisables à terme pour mener le développement de ces projets.

Or on constate d'ores et déjà un surcroît d'activité qui est compensé essentiellement par le recrutement de contrat à durée déterminée (CDD) que cela soit dans le cadre de la mise en œuvre du projet stratégique, comme pour assurer l'encadrement des étudiants sur certains programmes. À ce titre, la gestion d'activités basée sur un outil instauré en 2012 (OPC) s'est transformée en outil de gestion des temps par trop détaillé dont l'adéquation au changement est questionable.

II – Une démarche qualité globale à instaurer pour donner l'agilité nécessaire à l'organisation

1 ● Une organisation et des démarches qualités compartimentées

Une organisation matricielle a été mise en place en 2007 et la direction générale assurée par un cadre du CDG a conduit à un repli de chaque responsable sur ses activités propres afin d'en assurer au mieux la continuité. Aujourd'hui, le constat dressé est celui d'une organisation en silo qui doit se simplifier pour se donner les moyens de s'adapter.

Dans ce cadre, des démarches qualité, plutôt qu'une politique qualité structurée, ont été instaurées. On constate, par exemple que l'évaluation des enseignements a trouvé partiellement sa place, mais suivant des modalités différentes entre les programmes et cycles de formation.

La direction recherche a été dotée de sa propre démarche qualité passant par l'élaboration d'une lettre de mission à son responsable dont on ne retrouve pas l'équivalent sur les autres missions de l'ESA.

Il en ressort un cloisonnement des approches d'organisation par structures (départements, programmes, direction recherche, projets stratégiques) qui ne permet pas la mutualisation des bonnes pratiques et des moyens administratifs. Le processus décisionnel en ressort complexifié, certains enjeux et allocations de ressources pouvant être antagonistes, notamment entre la recherche et l'enseignement en termes de charges de travail pour les enseignants-chercheurs.

La direction générale a entrepris la rédaction d'un manuel qui devrait à terme comporter une trentaine de PRP (politiques générales, règles et procédures) afin d'éclairer le processus décisionnel. Deux ont été rédigées à ce jour : gestion budgétaire et recrutement, et communiqués comme s'articulant autour de la « politique d'assurance qualité ».

Le comité d'experts recommande - avant de communiquer sur une politique dite « d'assurance qualité » - que l'école étudie la mise en œuvre au préalable d'une démarche qualité cohérente et globale. Cette démarche permettrait de s'outiller et d'aborder l'analyse des processus de gouvernance et d'organisation en légitimant les évolutions nécessaires.

2 ● Une structure projets à légitimer dans le cadre d'un processus d'amélioration continue globalisante

Le management de projets fonctionne aujourd'hui selon plusieurs modalités :

²⁹ Crédit impôt recherche.

- les projets lancés dans le cadre de la stratégie ESA 2025 ont été confiés à des comités projet dont il est prévu de confier la gestion à terme à une structure projets sous la responsabilité de la DAF ;
- des fiches projets permettent aux collaborateurs de proposer des initiatives spécifiques ; elles sont un indicateur du dynamisme du personnel, leur gestion doit faire l'objet d'une future PRP (politiques générales, règles et procédures) ;
- le responsable de l'infrastructure et des développements informatiques, dans le cadre de sa prise de fonction, élabore actuellement une cartographie de l'existant et le déploiement en « mode projets » des développements informatiques.

Au vu des constats dressés ci-dessus, la nomination d'un(e) responsable qualité rattaché(e) directement à la direction générale pourrait permettre de décloisonner, simplifier, éclairer et soutenir la prise de décisions. En effet, en s'appuyant sur une analyse préalable de l'organisation, de l'articulation des projets et des interfaces entre directions, départements, programmes et services, une politique d'amélioration continue globale, s'appuyant sur la reconnaissance des bonnes pratiques déjà existantes et la mise en œuvre d'indicateurs de suivi, faciliterait la politique de changement en cours d'instauration.

III – Des services transverses compétents et impliqués

1 ● Une politique et une gestion des ressources humaines proactives

L'ESA valorise un dialogue social de qualité reconnu par l'ensemble des partenaires sociaux. Dans les faits, il se traduit par la conclusion d'accords d'entreprise (intergénérationnel, égalité hommes/femmes, équilibre vie personnelle/vie professionnelle, politique salariale), un investissement dans la formation et le développement des compétences, la mise en œuvre d'outils partagés, la création d'une commission « qualité de vie au travail », l'accompagnement par un psychologue de la communauté managériale.

Le processus d'entretiens annuels est partagé et les managers sont formés pour les mener. On pourrait s'attarder sur une certaine lourdeur du processus qui amène plusieurs responsables à rencontrer l'EC suivant qu'il/elle intervient sur tel programme, telle recherche et dépend hiérarchiquement de tel responsable de département : une synthèse globale pourrait être menée par le seul responsable hiérarchique après concertation en amont avec les parties prenantes.

Les pistes d'améliorations sont identifiées, elles se focalisent essentiellement sur la problématique de la gestion du temps, l'outil OPC ayant instauré la déclinaison en heures (basée sur un déclaratif) de forfaits d'activités, ce qui aboutit à bloquer le système, impacter de manière conséquente la charge d'exploitation qu'est la masse salariale et pourrait pénaliser à terme les développements.

La GPEC devrait pouvoir en conséquence s'appuyer à terme sur des fiches missions cadrées sur une organisation simplifiée plutôt que sur des fiches individualisées comme c'est le cas actuellement ; 20 % du personnel aujourd'hui a plus de 55 ans et la gestion des départs est un point de plus à considérer dans le management opérationnel. La direction est sensibilisée à ces questions et prévoit d'accompagner la réflexion organisationnelle.

2 ● Une structuration informatique qui doit trouver sa cohérence en interne

Que cela soit en termes de gestion budgétaire comme pour l'accompagnement et la structuration des outils informatiques, la direction générale s'appuie sur des responsables d'expérience, sur un audit des outils informatiques qui a conduit à des investissements conséquents de rénovation depuis 2013.

Le responsable « Infrastructure et développements informatiques » nouvellement nommé est attentif à la mutualisation des outils avec l'environnement universitaire angevin. L'organisation matricielle et l'hétérogénéité des compétences informatiques du personnel sont des freins identifiés pour la mise en œuvre et la gestion des projets.

Les projets prégnants sont le CRM³⁰ et une éventuelle refonte de l'ERP. L'attention n'est pas aujourd'hui portée sur les besoins éventuels de l'étudiant, « par ailleurs bien pourvus », de l'avis du responsable. Un point de vigilance sera de maintenir l'adéquation des développements aux futurs schémas organisationnels et leur appréhension par l'ensemble du personnel au travers du plan de formation.

³⁰ *Customer Relationship Management*, ou en français GRC, gestion de la relation client.

3 ● L'atout immobilier

L'ESA dispose de locaux agréables - 20 700 m² de Shon, dont 8 500 consacrés à l'enseignement, soit un ratio de 5 m² par étudiant - sur un campus accueillant et bien maintenu à travers une politique de développement durable partagée par l'ensemble des acteurs. Là encore, la compétence du personnel en charge et son attachement à l'institution contribuent à cet état des lieux. Une vigilance sera à porter sur le remplacement des techniciens « historiques » qui feront prochainement valoir leurs droits à la retraite.

L'un des projets stratégiques, confié au responsable des services généraux, dédie un bâtiment à un futur « véritable espace de vie étudiante » et il est mené en étroite concertation avec les étudiants.

Afin d'accompagner son projet de développement international par l'arrivée d'étudiants et d'enseignants-chercheurs étrangers en plus grand nombre, l'ESA gagnerait à anticiper sur l'étude de ses capacités et modalités d'accueil à travers la mise en œuvre d'un schéma directeur immobilier ; ce point ne fera que renforcer son attractivité.

Conclusion

L'École supérieure d'agricultures Angers Loire se trouve dans une dynamique très positive en étant fidèle à ses missions et ses valeurs : former des techniciens et cadres techniques au service des agricultures et des entreprises agricoles avec un enracinement affirmé dans le Grand Ouest. La recherche qu'elle déploie se trouve dans une phase ascendante en termes de stratégie et de qualité scientifique par le biais d'une structuration réfléchie en lien avec les équipes locales de l'Inra.

Le projet stratégique 2015-2025 que l'ESA cherche à déployer a du sens et est bien accepté par l'ensemble des acteurs de son environnement. Elle pourra également explorer les évolutions de la bio-économie dans son projet en s'intéressant aux débouchés non alimentaires de l'agriculture tels que l'énergie, la chimie de spécialité ou les matériaux, conformément aux orientations générales de l'IAVFF.

Pour assurer la faisabilité de ce projet stratégique, l'ESA devra se doter d'une gouvernance simplifiée. Le système matriciel et la multiplication de structures chronophages peuvent constituer un frein au développement de l'ensemble des actions prévues à cet effet.

En s'appuyant sur l'attachement de son personnel à l'école et à son projet stratégique, la direction gagnerait à piloter son activité à travers un management transverse et participatif qui rendrait ses actions lisibles et compréhensibles. L'animation d'une démarche qualité soutenue par ce collectif permettrait d'outiller la mise en œuvre des projets stratégiques.

I – Les points forts

- Une stratégie affirmée, partagée et mise en œuvre par une direction appréciée par les acteurs de l'établissement
- Un ancrage régional et une reconnaissance des secteurs agricoles et alimentaires indéniables
- Des activités de recherche de qualité (taux de publications et valorisation de la recherche en particulier) qui répondent bien aux besoins socioéconomiques locaux et un partenariat avec l'Inra structurant
- Une formation plurielle qui se décline du technicien à l'ingénieur avec une expertise avérée des départements d'enseignement
- Des formations par apprentissage et des enseignements à distance reconnus par les employeurs
- Une capacité de développement à l'international légitime

II – Les points faibles

- Une stratégie limitée par choix (l'alimentation comme unique débouché de l'agriculture) ou par défaut (peu de développement au niveau national, absence de l'ESA des projets d'I-site de la Comue)
- Une gouvernance s'appuyant sur de multiples structures génératrices d'inertie et de dispersions, accompagné d'un manque de clarification des circuits de décision et d'un CA composé majoritairement des diplômés de l'établissement
- Une communication interne perfectible, avec un service de la communication non intégré aux structures décisionnelles
- Une faiblesse de la stratégie de recrutement des étudiants et des enseignants à l'international
- Une politique d'assurance qualité insuffisante et encore éloignée d'une vraie démarche d'amélioration continue

III – Les recommandations

- Renover les statuts de l'ESA en modifiant la composition du CA pour élargir les parties prenantes
- Simplifier l'organisation interne de l'ESA (et libérer du temps pour les personnels) puis mener une démarche partagée d'amélioration continue (en y incluant une évaluation généralisée des enseignements)

- Poursuivre la politique de valorisation de la recherche mise en place (chargés d'affaire des laboratoires nouvellement nommés) en instaurant par exemple une fonction spécifique comme un responsable valorisation en lien avec la direction de la recherche
- Se rapprocher du nouvel Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France pour participer davantage à une dynamique agronomique nationale globale
- Rationnaliser les accords universitaires (projet de 10 universités prioritaires) pour mieux collaborer sur les questions de formation, de recherche mais également pour le recrutement d'enseignants et d'étudiants internationaux

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ACE	Agents contractuels de l'État
ACSE	BTS Analyse et conduite de systèmes d'exploitation
ACT@ESA	Association des anciens élèves étudiants, stagiaires ou apprentis de l'ESA (hors école d'ingénieurs)
AEI	Agriculture écologiquement intensive
AIESA	Association des Ingénieurs de l'ESA
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ASI	Assistant ingénieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BAC	Baccalauréat
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNEI	Bureau national des élèves ingénieurs
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDG	Comité de direction général
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Comité d'établissement
CEPIA	Caractérisation et élaboration des produits issus de l'agriculture
CeRCA	Centre d'enseignement rural par correspondance d'Angers
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIR	Crédit d'impôt recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche
CPU	Conférence des présidents d'université
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> , ou en français GRC : gestion de la relation client
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction administrative et financière
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche du MAAF
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation

DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
E	
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EGAAL	École doctorale : Écologie, géosciences, agronomie alimentation
ENSA	École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires
ENT	Environnement numérique de travail
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESA	École supérieure d'agricultures Angers Loire
ETP	Équivalent temps plein
F	
Feder	Fonds européen de développement régional
FESIA	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture
FESIC	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et cadres
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FRI	Formation-Recherche-Innovation démarche projet de la métropole angevine
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques
G	
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRAPPE	Groupe de recherche en agroalimentaire sur les produits et les procédés
GRH	Gestion des ressources humaines
H	
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HEI	Hautes études d'ingénieur du Groupe HEI-ISA-ISEN de Lille
I	
IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
IDEX	Incitative d'excellence
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
INPL	Institut national polytechnique de Lorraine
Inra	Institut national de la recherche agronomique
INSIDE	Logiciel de reporting d'entreprise et de création de tableaux de bord, avec connecteur Excel®
Invivo NSA	InVivo Nutrition et Santé Animales
IRD	Institut de recherche pour le développement
ISA	Institut supérieur d'agriculture du Groupe HEI-ISA-ISEN de Lille
ISEN	Institut supérieur de l'électronique et du numérique du Groupe HEI-ISA-ISEN de Lille
I-site	Initiatives science - innovation - territoires - économie du programme d'investissements d'avenir (P.I.A.2)
ISTOM	Institut supérieur des techniques d'Outre-Mer
IUT	Institut universitaire de technologie
J	
JE	Jeune équipe

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LARESS	Laboratoire de recherche en économie et sciences sociales
LEVA	Légumineuses, écophysiologie végétale, agroécologie
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique
OPC	Outil plan de charges

P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PR	Professeur des universités
PRP	Politiques générales, règles et procédures
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

Q

QUASAV	Structure fédérative de recherche Qualité et santé du végétal
--------	---

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFI	Programme Recherche Formation Innovation du Conseil régional
RH	Ressources humaines
RMT	Réseaux mixtes technologiques
RI	Relation internationales

S

SAD	Sciences pour l'action et le développement département de l'Inra
SAGE 1000	Logiciel de gestion
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SHS	Sciences humaines et sociales
SRI	Service des relations internationales

T

TA	Taxe d'apprentissage
TD	Travaux dirigés
TEAM	Technologies éducatives d'apprentissage multimédia, laboratoires pédagogiques, service des stages
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TP	Travaux pratiques

U

UBL	Comue Université Bretagne Loire
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
UNAM	Université Nantes Angers Le Mans
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UP-SP	Unité propre - soutien de programme, entité de recherche du MAAF

UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
URSE	Unité de recherche sur les systèmes d'élevage
USC	Unité sous contrat, elle s'inscrit dans la politique d'alliances stratégiques de l'Inra avec les établissements d'enseignement supérieur et les autres organismes de recherche. Le contrat peut formaliser une nouvelle collaboration avec un établissement, ou résulter de l'évolution de la participation de l'Inra à une UMR
USR	Unité de service et de recherche
UTT	Université de Technologie de Troyes
UV	Unité de valeur
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
W	
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)

Observations du directeur général et du président du conseil d'administration



HCERES
Mme LAVIGNOTTE
Directrice par intérim

2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Angers, le 21 juillet 2016

1

Madame la Directrice,

Ayant pris connaissance du rapport d'évaluation définitif de l'ESA par le HCERES, nous souhaitons remercier les membres du comité d'experts pour leur analyse et leur éclairage sur le fonctionnement et les orientations de l'ESA. Cette évaluation met bien en exergue nos acquis et nos forces comme nos points d'amélioration. A ce titre, il répond bien à nos attentes. Nous notons avec satisfaction la reconnaissance de la pertinence de la stratégie mise en place ainsi que la confirmation que le monde socioprofessionnel apprécie la pertinence et la qualité des formations déclinées par l'ESA et de sa recherche finalisée. C'est en effet, une dimension très structurante de notre établissement depuis son origine, toujours très attaché avec l'ensemble de son personnel à contribuer à l'évolution et au développement des filières agricoles, agroalimentaires et bio-industrielles nationales. Il s'agit d'éléments du rapport particulièrement motivants pour tous.

Nous souhaitons néanmoins formuler quelques observations et commentaires en complément du rapport, dont nous sommes par ailleurs déterminés à tirer les enseignements. En raison des délais impartis pour apporter nos commentaires il n'a malheureusement pas été possible de partager cette évaluation au-delà du Comité de direction générale de l'ESA et du président du Conseil d'administration. Nous excluons donc du champ de nos commentaires, les éléments du rapport portant sur les statuts ou le fonctionnement du conseil d'administration.

I - Sur la politique de partenariat (formation et recherche)

L'ESA est membre de la Comue UBL. Cela est conforme au positionnement historique de l'ESA qui a toujours porté la thématique « agro » au sein des structures de l'enseignement supérieur et de la recherche régionales, comme c'était déjà le cas au sein du PRES UNAM. L'importance majeure de la filière agricole et bio-industrielle sur le territoire interrégional de l'UBL ne fait que renforcer ce positionnement. Ne pas avoir été associé à des Idex jusqu'à maintenant, point relevé par le comité, traduit davantage le fait que les thèmes de ces projets n'étaient pas particulièrement pertinents pour l'ESA comme cela est bien noté, et nous formons le souhait que davantage de projets se construisent sur des thématiques plus pertinentes pour nous, comme par exemple la compréhension et la gestion durable des systèmes ouverts complexes soutenant les activités de production animale et végétale, de leur transformation et de leur valorisation. Un projet d'I-Site déposé récemment sur le site de Rennes va dans cette direction.

• Enseignement Supérieur,
 Formation initiale, continue,
 par alternance et à distance,
 Recherche.

• Agriculture, Alimentation,
 Environnement et Territoires,
 Floriculture et Paysage,
 Viticulture-Œnologie,
 Commerce et Distribution.

55, rue Rabelais - BP 30748
 49007 ANGERS CEDEX 01
 Tél. +33 2 41 23 55 55 • Fax. +33 2 41 23 55 45
www.groupe-esa.com
 Association loi 1901 • Siret 342 382 637 00011

Le comité relève que l'ESA serait relativement peu investie dans une dynamique nationale. Notre stratégie d'alliances est construite sur des thématiques précises tant au niveau de l'enseignement que de la recherche et, au-delà du réseau national de la Fésia, nous avons construit de nombreuses alliances avec la plupart des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche agronomique français, public ou associatif. Cette politique d'alliance est d'ailleurs largement ouverte sur l'espace européen pour ce qui concerne les formations de niveaux master.

Nous notons avec satisfaction la perception positive des partenariats avec l'INRA notamment par la création d'USC. Certes la taille de l'ESA oblige à mesurer les ambitions en matière de recherche mais l'importance de cette dernière pour le maintien d'une offre de formation notamment aux niveaux master justifie largement le soutien financier consenti par l'établissement, relativement important. Le développement de cette collaboration fructueuse avec l'INRA, qui ne crée en rien une dépendance, autorise par ailleurs le maintien d'une capacité de recherche interdisciplinaire entre les Unités de recherches de l'ESA, interdisciplinarité essentielle dans de nombreux champs de recherche proches des besoins des mondes agricoles, agro-alimentaires et bio-industriels.

2

II - Sur la recherche

Le comité recommande de porter une attention particulière à l'accompagnement des doctorants et nous apprécions la portée de cette recommandation d'autant mieux que nous allons augmenter le nombre de doctorants formés dans nos unités de recherche de 25% à échéance 2020. D'ores et déjà chaque doctorant bénéficie en plus du comité de pilotage qui se réunit 1 à 2 fois par an, d'un comité interne bimensuel de suivi de thèse réunissant le directeur, l'encadrant de thèse et le doctorant.

Des «matinales recherche» sont organisées 5 à 6 fois par an regroupant les doctorants des unités autour de sujets communs permettant à la fois de renforcer la dynamique d'échanges entre eux et leur progression notamment sur la dynamique de publication et de valorisation.

III - Sur la gouvernance

Nous notons avec satisfaction que le comité a bien appréhendé le « fort sentiment d'appartenance » à l'école des personnels, des étudiants et des membres des instances de gouvernance, à commencer par les administrateurs eux-mêmes.

Nos observations portent notamment sur le paragraphe suivant du rapport :

« Le comité souligne le caractère endogamique (présence largement majoritaire d'anciens de l'ESA) du CA qui aurait tout intérêt à se réformer pour s'ouvrir à d'autres parties prenantes (étudiants dont l'intégration est en cours de réflexion, et davantage de personnalités extérieures), en modifiant ses statuts et en limitant le nombre de mandats des administrateurs. Il ne semble pas pertinent non plus d'accroître les structures de conseils externes sous peine d'engendrer une confusion dans la lisibilité de la gouvernance et de la stratégie. »

Le caractère qualifié d'« endogamique » du conseil d'administration est une situation statutaire et parfaitement assumée depuis l'organisation associative du SEARA en 1921, puis de l'association Groupe ESA depuis 1987. Les administrateurs sont majoritairement diplômés de l'ESA et sont sollicités pour leurs engagements professionnels et l'accès à leurs réseaux pour la dynamique collective de l'Établissement. Ils sont administrateurs à titre personnel et ne représentent pas les associations de diplômés.

L'ouverture de la gouvernance de l'Établissement est de la responsabilité du directeur général. L'ouverture de la gouvernance du conseil d'administration est de la responsabilité des administrateurs et de l'Assemblée Générale.

3

Le conseil d'administration de mars 2016 a décidé la participation de deux membres du personnel en qualité d'administrateurs.

Concernant l'accroissement des structures de conseils externes, il s'agit d'organiser des comités d'experts sur les domaines de prospective pour nourrir la réflexion stratégique conduite avec le Directeur Général.

En matière de gouvernance de l'Établissement, la diversité des disciplines, des formations et des modalités d'enseignement est une richesse « constitutive » de l'ESA, avec en corollaire une grande attention accordée à la coordination entre ces « métiers ». Tout en notant la collégialité existant au sein des divers organes de concertation de l'ESA le comité en souligne, à juste titre, certains aspects chronophages, accentués par le fonctionnement en organisation matricielle. Les évolutions entamées en matière de réseaux collaboratifs d'entreprises, la rédaction d'un guide exhaustif des procédures (PRP) et la mise en place d'un fonctionnement en mode dit « de projet » sont de nature à simplifier les pratiques de communications internes et de délégation des prises de décision.

A ce sujet, le choix est délibéré de fonctionner avec un Comité de direction générale resserré composé uniquement des membres de la direction et dédié aux sujets de nature stratégique. Une configuration élargie (comité de coordination) se réunit également de façon régulière, consacré à la préparation et au suivi des décisions du comité resserré.

IV - Sur la réussite des étudiants

Le comité a bien saisi la dynamique de la vie étudiante de l'École, riche de ses associations et de la valorisation de l'engagement des étudiants dans des activités certes extra-universitaires mais perçues comme essentielles à la formation des personnalités. L'implication relativement faible des étudiants dans la gouvernance est rappelée, et sans nier cette situation nous précisons que les étudiants sont régulièrement sollicités à participer à diverses instances internes de réflexion comme le CADE ou dans le cadre de la récente réflexion stratégique. Ils sont par ailleurs pleinement impliqués dans la conception d'un espace de vie qui leur sera entièrement dédié, et dont la gestion leur sera déléguée. Il n'en demeure pas moins qu'une implication plus formelle des étudiants dans la gouvernance est une évolution prévisible tant pour un fonctionnement plus participatif que pour sa contribution à une éducation « citoyenne ».

V - Sur l'international

Le développement de la dimension internationale de l'ESA est considéré comme indispensable en réponse aux attentes des employeurs qui recherchent des diplômés ouverts culturellement et pratiquant un anglais professionnel. Cette ouverture sur le monde est également un formidable vecteur de dynamisation des équipes et du campus. Les équipes pédagogiques de l'ESA se sont saisies des enjeux de la formation linguistique des étudiants de façon très déterminée, combinant nouvelles méthodes pédagogiques à partir de la rentrée 2017 et nouveaux locaux dédiés en 2018.

Le développement de modules d'enseignement en anglais est planifié et progresse, ce qui devra accroître l'attractivité des masters européens.

4

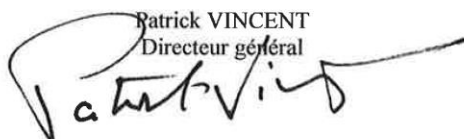
VI - Sur le pilotage

Le comité met en avant des points d'amélioration en matière de pilotage, dont plusieurs ont bien été identifiés durant la conduite de la réflexion stratégique menée en 2016 et ont été ouvertement abordés durant les entretiens. Ils sont révélateurs d'un changement de taille de l'ESA et de la nécessité d'évoluer vers un mode de fonctionnement plus agile et transversal, tout en évitant le risque de dispersion. Une meilleure consolidation de la démarche qualité, certes actuellement très présente mais de manière trop implicite participera de cette amélioration. Il est anticipé que ces deux voies d'amélioration (fonctionnement plus transversal et démarche qualité) auront un impact global très positif, avec des personnels très professionnels et attachés à la mission d'ESR de l'ESA.

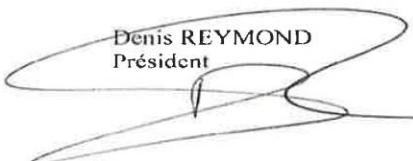
Pour conclure, nous avons trouvé dans ce rapport d'évaluation des éléments confortant plusieurs orientations stratégiques, de longues dates pour certaines comme la diversité des niveaux et modalités de formation, plus récentes pour d'autres comme le fonctionnement en mode projet. Nous y trouvons aussi plusieurs recommandations et pistes d'amélioration susceptibles de nous faire progresser mieux et plus vite dans notre mission de formations supérieures et de recherches finalisées proches des filières agricoles, agro-alimentaires et bio industrielles.

Nous réitérons nos remerciements auprès des membres du comité, des étudiants, des personnels de l'ESA et des intervenants extérieurs qui se sont mobilisés dans le cadre de cette évaluation.

Patrick VINCENT
Directeur général



Denis REYMOND
Président



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Groupe École supérieure d'agricultures Angers Loire (Groupe ESA) a eu lieu du 4 au 6 avril 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Fick, professeur des universités, directeur de l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (ENSAIA) de l'université de Lorraine.

Ont participé à l'évaluation :

- Flavien Auger, ancien élève ingénieur, ancien expert élève ingénieur auprès de la Commission des titres d'ingénieur (CTI), ancien président du bureau des étudiants de l'université de Technologie de Troyes (UTT)
- Nada Chbat-Sleiman, professeur achitecte-paysagiste, coordinatrice master recherche et responsable des relations internationales de l'université libanaise
- Véronique Gayard, professeur de physiologie, responsable du département Sciences biologiques et fonctionnelles, membre du comité de direction de l'École nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT)
- Agnès Gücker, Directrice administrative et financière du groupe HEI-ISA-ISEN HEI (hautes études d'ingénieur- Institut supérieur d'agriculture et Institut supérieur de l'électronique et du numérique)
- Stéphane Raud, chargé de mission auprès du Président directeur général, ancien directeur général délégué de l'AIRD, ancien directeur de la valorisation de l'Institut de recherche pour le développement (IRD)

Caroline Le Van Kim, déléguée scientifique, et, Raphaële Gauthier chargée de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>