



**HAL**  
open science

## Groupe ESA

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Groupe ESA. 2011. hceres-02026200

**HAL Id: hceres-02026200**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026200>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation du Groupe ESA École supérieure d'agriculture d'Angers

décembre 2011



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation du Groupe ESA École supérieure d'agriculture d'Angers

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

décembre 2011



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Un développement stratégique pour le Groupe ESA	7
1 ● Un potentiel de recherche modeste	7
2 ● Une stratégie de développement volontariste dans un contexte financier difficile	7
3 ● Une direction de la recherche récente, opérationnelle, à rendre plus lisible	7
4 ● Un niveau scientifique qui permet des partenariats de qualité diversifiés	8
5 ● Un axe d'excellence cohérent, mais à ajuster aux forces de l'établissement	8
Stratégie en matière de valorisation	9
Valorisation : malgré un potentiel intéressant le positionnement et la lisibilité sont à revoir	9
1 ● Deux niveaux de valorisation qui nuisent à leur lisibilité	9
2 ● Une stratégie de valorisation qui doit s'affiner	9
Stratégie en matière de formation	11
I – L'offre de formation : une stratégie de développement par la diversification	11
1 ● Le cycle Ingénieur, fleuron du Groupe	11
2 ● Les masters, base avancée de l'offre à l'international	12
3 ● La consolidation des cycles BTS et l'essor des licences professionnelles	12
4 ● La formation à distance : évolution des publics, adaptation des méthodes	12
5 ● La stratégie globale de l'offre : croissance de niches et choix nécessaires	12
II – La nouvelle organisation pédagogique : un changement positif, à maîtriser et à mener à son terme	13
III – Une démarche affirmée vers le public étudiant	13
1 ● Une politique dynamique de communication en matière de recrutement	13
2 ● L'accompagnement de l'étudiant : une préoccupation forte	13
IV – Un environnement de travail des étudiants satisfaisant, le volet numérique à consolider	14
V – La démarche qualité pédagogique : des initiatives à généraliser	14
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une implication des étudiants dans la vie de l'établissement à finaliser	15
II – Des conditions de vie étudiante encore perfectibles	15
III – Une vie associative développée	16
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Le développement des relations inter-établissements : écoles et universités	17
1 ● Un positionnement national cohérent	17
2 ● Des alliances locales et régionales	17

II – Des partenariats formalisés avec la recherche agronomique	17
III – Un soutien affirmé des collectivités	18
IV – Les relations avec les milieux socio-économiques en cohérence avec la politique territoriale	18
<b>Stratégie en matière de relations internationales</b>	<b>19</b>
I – Une stratégie construite et un service professionnel pour une ouverture internationale affirmée et efficace	19
II – Mobilité des étudiants et des enseignants : une complémentarité dynamique dans une démarche interculturelle	19
1 ● La mobilité étudiante entrante	20
2 ● La mobilité étudiante sortante	20
3 ● La recherche internationale : la voie du Pres	20
<b>La gouvernance</b>	<b>21</b>
I – Une organisation et un système de pilotage à conforter	21
1 ● Des organes de direction et de pilotage à conforter et optimiser	21
2 ● Les circuits de décision à pérenniser	22
3 ● La communication à repositionner	22
II – La gestion des ressources humaines (RH), modernisée et efficace, dont il convient de consolider les bonnes pratiques	23
1 ● Une structuration de la fonction RH à conforter	23
2 ● Deux outils RH à formaliser	23
III – Une santé financière à surveiller	24
1 ● Une question financière de plus en plus stratégique	24
2 ● La procédure d'élaboration du budget : maîtrisée mais à rendre plus stratégique	24
3 ● Une maîtrise comptable à laquelle échappent les travaux complémentaires	24
4 ● La taxe d'apprentissage et le mécénat, deux points forts à optimiser	25
IV – Gestion du patrimoine : des choix stratégiques cohérents, à rendre plus lisibles	25
1 ● Des initiatives de gestion particulièrement intéressantes à mutualiser dans un schéma directeur du patrimoine	25
V – Système d'information, technologies de l'information et de la communication	25
VI – Un travail d'auto-évaluation préparatoire à la démarche qualité	26
VII – Hygiène, sécurité, développement durable : un savoir-faire	26
<b>Conclusion et recommandations</b>	<b>29</b>
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation



L'ESA d'Angers (École Supérieure d'Agriculture), devenue le Groupe ESA, a été créée en 1898 et se positionne comme un pôle de formation et de recherche allant de la production agricole au cadre de vie. A l'origine, l'école, de statut privé, s'était donnée pour mission la formation d'ingénieurs spécialisés en agriculture, sous forme d'association sous contrat avec l'État. La direction pédagogique, confiée aux jésuites jusque dans les années 70, s'appuyait sur des objectifs non seulement de compétences scientifiques et techniques, mais aussi de valeurs humanistes. Tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, de multiples formations se voulant adaptées aux demandes du monde agricole ont été greffées autour de l'école d'ingénieurs. En 1984, l'État a reconnu au Groupe ESA une mission de service public pour l'ensemble de la filière d'enseignement agricole.

Le Groupe ESA est une association loi 1901, sans but lucratif, sous contrat avec le ministère en charge de l'Agriculture. En 2008, l'habilitation de son école d'ingénieurs a été renouvelée pour six ans après avis favorable de la commission des titres d'ingénieur (CTI).

Le Groupe ESA dispose maintenant, de neuf départements pédagogiques et d'une direction des programmes, ainsi que de cinq laboratoires de recherche et d'un centre d'études Eco-conseil. Ce sont plus de 1 700 étudiants, dont plus de 800 en filière ingénieur, qui sont accueillis dans des formations s'inscrivant dans le contexte LMD et ce, en formation initiale, continue, alternance, apprentissage ou à distance ; le centre d'enseignement à distance affiche 740 inscrits. A la rentrée 2009, le Groupe ESA employait 95,6 équivalents temps plein d'enseignants permanents (dont 9,6 agents contractuels de l'État), ainsi que 119 équivalents temps plein de personnels administratifs, techniques et de direction, avec un budget exécuté du groupe de l'ordre de 17,9 M€. L'ensemble de ses locaux est implanté sur un même site avec une surface totale BÂTIE d'environ 20 200 m<sup>2</sup>.

Depuis la fin des années 1980, une activité de recherche a été progressivement mise en place. Impulsée par les besoins économiques elle dispose de 42 enseignants-chercheurs répartis dans cinq laboratoires de taille réduite. Le Groupe ESA cherche à répondre, au travers de ses thèmes de recherche, aux enjeux scientifiques, économiques et sociétaux de notre temps, avec les mêmes motivations qu'il y a un siècle, lors de la création des premières filières de l'enseignement agricole.

Le Groupe ESA s'inscrit de manière très volontaire dans la reconfiguration de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les exigences de qualité requises sur toutes les missions (gouvernance, formation, vie étudiante, insertion professionnelle, recherche) constituent un défi que le Groupe ESA affiche clairement dans sa stratégie pour les années à venir, selon quatre axes de développement.





# Stratégie en matière de recherche

## I – Un développement stratégique pour le Groupe ESA

### 1 • Un potentiel de recherche modeste

Le potentiel humain pour la recherche est de 94 personnes, dont 42 EC (enseignants chercheurs, dont 3 enseignants consultants), 15 ingénieurs, 17 techniciens, 14 doctorants, 3 post doctorants et 3 administratifs. La recherche est organisée autour de cinq équipes dont les effectifs sont divers : GRAPPE, 16 EC ; LEVA, 9 EC ; LARESS, 7 EC ; systèmes d'élevage, 4 EC ; paysage, 2 EC. Un centre d'études dédié aux activités de consultance en environnement complète cette offre. Ces équipes participent à 3 contrats européens, 3 contrats avec l'agence nationale de la recherche (ANR), 6 des ministères en charge de l'Agriculture et de l'Environnement (MAAP-MEEDAT), 19 sur le compte d'affectation spécial pour le développement agricole et rural (CASDAR), 14 en relation avec des financements du conseil régional Pays de la Loire. L'organisation mise en place en 2007 doit donner des capacités d'actions nouvelles. La difficulté pour l'expression de ce potentiel réside dans l'adéquation entre l'augmentation du niveau d'exigence scientifique et les principes qui ont orienté les travaux vers des objectifs finalisés qui font, à l'heure actuelle, la force du Groupe ESA.

### 2 • Une stratégie de développement volontariste dans un contexte financier difficile

Les orientations scientifiques sont validées par le conseil d'administration (CA), après concertation avec les instances de direction de l'école et le conseil scientifique. Le CA valide un budget total de 17,9 M€ dont 2,9 M€ sont consacrés à la recherche.

La stratégie recherche de l'établissement est récente mais très volontariste. Le nombre d'enseignants-chercheurs a plus que doublé en 10 ans (de 18 à 42) en réponse à une demande de l'État qui conditionne une partie de son aide à l'activité recherche. Cette stratégie a été soutenue par la direction, en termes d'aide à la promotion interne des personnels : six EC ont été accompagnés pour obtenir leur doctorat et cinq préparent une habilitation à diriger des recherches (HDR). Le pourcentage de docteurs (84 %) est supérieur à celui préconisé par le ministère en charge de l'Agriculture (60 %), cependant le nombre d'HDR est inférieur aux recommandations (7 % [3 HDR] contre 20 %). L'objectif est de former sept HDR de plus. Le CA a validé cette politique en termes de moyens financiers dédiés, maintenus lors des deux derniers exercices pourtant légèrement déficitaires.

Cependant, pour les prochaines années, le CA a décidé que l'activité de recherche devait augmenter les ressources propres qu'elle génère. Cela crée des tensions car la valorisation des résultats de recherche est différente selon les laboratoires. L'équipe de direction et le CA devront trouver des solutions adaptées (mécénat, prestations, réponses aux appels d'offres, partenariats industriels) et les organiser avec précaution pour rééquilibrer les comptes, tout en maintenant les acquis et les compétences.

### 3 • Une direction de la recherche récente, opérationnelle, à rendre plus lisible

Alors que les cinq équipes de recherche et celle consacrée à la valorisation sont présentées sur un même plan, il existe des différences importantes entre leurs situations. On peut distinguer quatre situations :

- trois unités significatives de la recherche du Groupe ESA, GRAPPE, LEVA et LARESS<sup>1</sup>,
- une unité construite en partenariat avec Agrocampus Ouest, Paysage,
- une unité, Systèmes d'élevage, dont l'établissement reconnaît lui-même qu'elle devra travailler en collaboration avec des entités externes ,
- un centre d'études dédié aux activités de conseil en environnement, Eco-Conseil.

<sup>1</sup> GRAPPE : groupe de recherche en agroalimentaire sur les produits et procédés ; LEVA : laboratoire d'écophysiologie végétale et d'agroécologie ; LARESS : laboratoire d'études en sciences sociales.

Le financement de la recherche reste le problème prédominant. Les arbitrages s'élaborent entre la direction de la recherche (DR) et les responsables de laboratoires, après avis du conseil scientifique, toujours très écoutés. La DR propose le modèle économique et met en place une démarche qualité (procédures, tableaux de bord, suivi en relation avec les services financiers). Une chargée des relations avec les entreprises a été recrutée pour appuyer les équipes dans les recherches de partenariats : l'objectif affiché est d'augmenter le chiffre d'affaires (de 200 à 300 k€). A court terme, le CA a demandé de diminuer de 500 k€ les dépenses (1/6<sup>e</sup> du budget), notamment sur le poste des personnels (trois ETP non publiants redéployés, non renouvellement de départs).

#### 4 • Un niveau scientifique qui permet des partenariats de qualité diversifiés

Le nombre de publications annuelles par EC est, d'après les données fournies par l'établissement, de 0,52 et 0,66 hors SHS. La qualité des travaux est reconnue par l'INRA et l'école doctorale végétal, environnement, nutrition, agroalimentaire, mer (VENAM) qui insistent sur la force de leur positionnement finalisé et interdisciplinaire. Cette reconnaissance a permis au Groupe ESA d'être d'une part membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) L'Université Nantes Angers Le Mans (l'UNAM - 2009) et de l'unité mixte technologique (UMT) Vinitera (2005) en partenariat avec l'INRA, et d'autre part membre associé dans l'école doctorale VENAM (2008) et l'institut fédératif de recherche qualité et santé du végétal (IFR-SFR QUASAV - (2008). Le LEVA et le GRAPPE sont laboratoires d'accueil grâce à leur labellisation par la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du ministère de tutelle. Les titulaires d'une HDR du Groupe ESA peuvent ainsi encadrer les doctorants en direct. L'école doctorale, en 2012, va soutenir la demande de co-accréditation du Groupe ESA afin que le groupe puisse proposer des modules de formation doctorale et être associé à la délivrance du diplôme de doctorat. La difficulté globale sera de maintenir ce niveau de qualité de la production scientifique sous la double contrainte d'une demande de recherche très finalisée des milieux économiques et de la nécessité de trouver de nouvelles sources de financement.

Soulignée par l'appartenance au pôle de compétitivité mondial Végépolys, la dynamique de recherche du Groupe ESA lui a permis d'être partie prenante d'un grand projet de campus du végétal qui devrait voir le jour en 2015 (coût : 27 M€), qui consisterait à regrouper, sur le site de l'INRA, l'ensemble des équipes de recherche du végétal d'Angers. La recherche serait alors délocalisée, la plateforme d'analyse sensorielle restant au Groupe ESA. C'est un élément important de la reconnaissance des compétences en recherche du Groupe ESA.

#### 5 • Un axe d'excellence cohérent, mais à ajuster aux forces de l'établissement

La volonté du CA est de développer un axe d'excellence en systèmes de production agricole innovants et durables pour des aliments de qualité. C'est un champ d'activité très large, qui se veut cohérent avec l'enseignement dispensé. Cependant, être lisible sur ce thème paraît être un objectif difficile à atteindre compte tenu de la jeunesse et de la dimension des équipes et des projets en cours qui vont mobiliser les chercheurs :

- création d'une chaire en sociologie qui est pertinente, compte tenu des compétences du LARESS et du manque d'équipe au plan national dans ce domaine ;
- création d'une chaire en agriculture écologiquement intensive en partenariat avec trois coopératives agricoles et deux autres établissements d'enseignement supérieur (Oniris et Agrocampus Ouest), montrant l'intérêt de la profession et l'ancrage des compétences en région ;
- création du campus du végétal soutenu par le conseil régional, le conseil général et l'agglomération d'Angers.

En tout état de cause, cette démarche doit correspondre à l'objectif d'optimisation des moyens de la recherche et de concentration sur un nombre restreint de sujets phares ; les compétences sont présentes, mais des partenariats pertinents sont encore à développer et à affiner.

# Stratégie en matière de valorisation



Valorisation : malgré un potentiel intéressant le positionnement et la lisibilité sont à revoir

## 1 • Deux niveaux de valorisation qui nuisent à leur lisibilité

La politique de valorisation du Groupe ESA repose sur deux concepts qui ont pour objectif de cohabiter : d'une part un centre d'études et d'autre part des cellules de valorisation intégrées aux laboratoires. L'ensemble du chiffre d'affaires lié aux contrats d'entreprise est de 140,5 k€ en 2009-2010.

Le centre d'études comporte deux EC à mi-temps et des intervenants sélectionnés pour leur expertise. Les prestations sont diverses et mobilisent des compétences qui ne sont pas rattachées aux laboratoires sur des thématiques hors de leurs champs d'activités (compétences multidisciplinaires dans les domaines de l'environnement). Ce fonctionnement s'enracine dans une pratique ancienne. Un objectif de 200 à 300 k€ étant affiché pour le chiffre d'affaires, une personne a été spécifiquement recrutée pour l'atteindre.

Les cellules de valorisation fonctionnent avec une personne par laboratoire qui doit aller chercher des contrats et faire remonter les besoins des entreprises. Actuellement, le laboratoire GRAPPE est le seul à fonctionner sur ce système avec des opérations concernant la formulation agroalimentaire et les analyses sensorielles.

## 2 • Une stratégie de valorisation qui doit s'affiner

Le Groupe ESA a réuni sous une même direction la recherche et la valorisation ce qui, en théorie, a pour mérite de mieux identifier et gérer les résultats exploitables d'un point de vue économique. Cependant toutes les thématiques de recherche développées n'ont pas le même potentiel de valorisation même si le Groupe ESA a un ancrage économique fort et une bonne reconnaissance de ses compétences. Les secteurs plus agronomiques sont moins porteurs que ceux de l'agroalimentaire. L'objectif affiché d'augmenter les financements de la recherche par la valorisation paraît atteignable par la diversification des modalités (prestations, mécénat). Une chargée des relations avec les entreprises a été embauchée récemment dans ce but.

Le Groupe ESA n'a pas mis en place de politique claire en matière de brevets. Seules des enveloppes Soleau ont été déposées. La question de la propriété industrielle et de sa valorisation doit se poser sérieusement, notamment pour les contrats longs avec les entreprises où de la R&D est mise en œuvre.

Il est nécessaire de bien identifier le type d'actions qui doit être du ressort du centre d'études ou des laboratoires. La dénomination centre d'études paraît trop générique pour être lisible et la stratégie consistant à créer des cellules de valorisation par laboratoire risque de provoquer des pertes d'efficacité. On ne peut pas multiplier le nombre de personnes à compétences multiples (techniques, juridiques, financières, comptables). L'objectif de maintenir une recherche de qualité et de conforter les moyens financiers par la valorisation oblige à avoir une organisation claire et efficace de la valorisation.



# Stratégie en matière de formation

## I – L'offre de formation : une stratégie de développement par la diversification

Le Groupe ESA est resté fidèle à la mission historique qui lui a été confiée par les professionnels de l'agriculture du Grand Ouest : former les acteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire, du technicien au cadre supérieur, et selon des modalités permettant de s'adresser au public le plus large.

Dès sa création, le Groupe ESA s'est structuré autour de deux piliers : un cycle Ingénieur et le centre d'enseignement à distance. Progressivement, l'offre de formation a connu un développement notable, à travers une stratégie de diversification sur trois fronts :

- les niveaux des diplômes préparés, essentiellement des brevets de technicien supérieur (BTS) et des licences professionnelles d'une part, des ingénieurs et des masters d'autre part ;
- les dispositifs de formation, à temps plein sous statut étudiant, en alternance essentiellement, sous statut d'apprenti, en formation professionnelle continue, en formation à distance ;
- les publics concernés, étudiants, professionnels en activité ou en reconversion, étrangers.

Ainsi, l'effectif total en formation initiale est passé de 1 360 en 2000 à plus de 1 700 en 2010 dont 600 ont le statut d'apprenti, au sein du centre de formation d'apprentis (CFA) du groupe. S'y ajoutent quelques 740 personnes inscrites au centre d'enseignement à distance, et autant qui suivent des formations courtes.

### 1 • Le cycle Ingénieur, fleuron du Groupe

Le cycle ingénieur, en cinq ans après le Baccalauréat, rassemble 825 étudiants soit près de 50 % des effectifs totaux, pour un flux annuel de 170 diplômés (115 étudiants, 45 apprentis, 10 en formation continue). L'objectif annuel de 200 diplômés est envisagé, notamment par croissance du flux d'étudiants étrangers (25 diplômés actuellement).

L'établissement a opté pour une organisation du cursus en deux cycles successifs de trois ans puis deux ans, en phase avec le cadre LMD. Elle permet de définir des majeures professionnelles bien identifiées dans le deuxième cycle, et d'y favoriser l'accueil d'étudiants étrangers. A ce sujet, le Groupe ESA a engagé un partenariat avec des groupes de l'agroalimentaire désirant former leurs futurs cadres parmi des étudiants natifs des pays où ces entreprises sont implantées. Après une période de fléchissement, le niveau des élèves recrutés connaît une amélioration, cette tendance est à confirmer. Quelques chiffres illustrent l'ancrage de ce recrutement : origine majoritaire du Grand Ouest, 29 % sont enfants d'agriculteurs, 34 % sont boursiers.

Le cursus se caractérise par une bonne répartition des domaines d'enseignement, de nombreuses mises en situation professionnelle (stages et démarches de projet). La vigilance sur le niveau d'exigence du socle scientifique doit être maintenue. Les enjeux du développement durable figurent au cœur des objectifs et des contenus de formation.

La dimension internationale est très présente dans le parcours des élèves-ingénieurs : pratique de la mobilité pour la quasi-totalité y compris les apprentis, connaissance de l'international, échanges interculturels. L'établissement utilise judicieusement les dispositifs financiers d'appui à la mobilité étudiante.

A l'instar du concours annuel d'appel à idées innovantes, les récentes initiatives d'incitation à l'innovation et à l'entrepreneuriat sont à souligner, d'autant qu'elles concernent les étudiants de tous les cycles.

L'insertion professionnelle des diplômés est rapide et bien en phase avec les domaines et fonctions ciblés. Adossée à un réseau dense d'entreprises, l'association des ingénieurs ESA apporte un soutien appréciable en réalisant les enquêtes de suivi et en contribuant à la veille des métiers et compétences des ingénieurs en activité. L'engagement en thèse concerne très peu d'ingénieurs diplômés ; il n'y a pas de politique réellement incitative en la matière. Les étudiants reçoivent toutefois une sensibilisation aux activités de recherche pendant leur cursus.

En janvier 2008, la commission des titres d'ingénieur a donné un avis favorable au renouvellement de l'habilitation du Groupe ESA à délivrer le titre d'Ingénieur diplômé pour une période de six ans.

## 2 • Les masters, base avancée de l'offre à l'international

Le Groupe ESA a su valoriser son expérience d'ingénierie à l'international en organisant, en tant que pilote et en partenariat avec des établissements étrangers et français, deux formations conduisant au diplôme national de master et reconnues par l'habilitation Erasmus Mundus : le master *Vintage* suivi par 60 étudiants, et le master *Food Identity*, de création très récente. L'établissement est également engagé, sur des effectifs plus modestes, dans deux masters universitaires en tant que partenaire et quatre mastères spécialisés sous label de la conférence des grandes écoles.

Le cycle à Bac +4 Agricadre, homologué au niveau II, forme des responsables en commerce et gestion pour l'agriculture et l'agroalimentaire. Ce cursus maintient son attractivité avec 130 étudiants et 40 diplômés par an. Il pourrait évoluer vers le niveau master.

## 3 • La consolidation des cycles BTS et l'essor des licences professionnelles

En dépit de la concurrence et du tassement des candidatures, le niveau BTS demeure un enjeu majeur pour la stratégie de formation et l'équilibre économique du Groupe ESA. Celui-ci propose sept spécialités qui conduisent aux diplômes BTSA délivrés par le ministère de l'Agriculture, et qui concernent 450 apprenants, dont 1/3 sous statut étudiant et 2/3 par l'apprentissage. Si l'objectif est de privilégier les filières sous statut d'apprenti, celui-ci dépend en grande partie de la capacité du conseil régional à en assurer le financement. L'adhésion au dispositif d'admission Post-bac a semble-t-il relancé quelque peu le recrutement en BTS. Celui-ci demeure néanmoins fragile, dans un contexte de saturation de l'offre générale à ce niveau. Les bons niveaux de réussite et les taux d'accès à l'emploi méritent d'être soulignés, les taux de poursuites d'études (environ 40 %), principalement en licences professionnelles et dans le cycle Agricadre, également, ainsi que l'incitation à une mobilité à l'international pendant la formation.

Pour les six licences professionnelles délivrées par l'université d'Angers localisées au Groupe ESA, l'université réalise le portage administratif des enseignements spécialisés et l'organisation des jurys. L'équipe pédagogique du Groupe ESA assure le recrutement ainsi qu'une grande partie des enseignements, notamment un tronc commun harmonisé entre les six licences. Ce partenariat constructif et équilibré traduit les bonnes relations du Groupe ESA avec l'université d'Angers. Plusieurs de ces Licences professionnelles constituent la suite logique de BTS en termes de poursuite d'études : productions végétales, management des entreprises agricoles, conseil en élevage, management et distribution.

Les effectifs de licences professionnelles sont de niveaux corrects à importants, alimentés par la densité des sections BTS dans la région. En revanche ces formations ne recrutent quasiment pas d'étudiants des cycles universitaires des licences générales. Comme pour les BTS, la montée en puissance de l'alternance, par l'apprentissage ou par contrats de professionnalisation sera privilégiée. L'insertion professionnelle, suivie régulièrement, donne des résultats encourageants. Il en est de même pour les évaluations Aeres L'établissement participe également, en tant que partenaire, à cinq autres cycles de licence et bachelor.

## 4 • La formation à distance : évolution des publics, adaptation des méthodes

Pilier historique du Groupe ESA, le centre d'enseignement à distance (CERCA) affiche 740 inscrits, principalement en BTS et Bac professionnel. Les publics en reconversion et ou en recherche de qualifications complémentaires, avec ou sans diplôme, contribuent au maintien voire à la légère progression de l'activité. Au total, compte tenu d'un taux de déperdition faible pour l'enseignement à distance (30 %), on arrive à un flux annuel de 108 diplômés.

Après avoir lancé en 1998 sa plateforme pédagogique sur Internet, le CERCA propose actuellement plusieurs parcours intégralement en ligne. Il est d'ailleurs étonnant que la compétence acquise dans ce domaine ne soit pas encore valorisée dans l'ensemble des cursus du groupe, et notamment ceux qui relèvent de l'alternance.

## 5 • La stratégie globale de l'offre : croissance de niches et choix nécessaires

Le Groupe ESA a su conduire avec succès les différentes étapes de sa croissance en restant fidèle à ses principes et en saisissant les opportunités offertes par les politiques nationales et régionales de formation ; l'essor de l'apprentissage en donne un exemple probant. Par son ancrage professionnel et son dynamisme à l'international, il développe également des stratégies judicieuses de niches, notamment au niveau master. La panoplie des cycles, la gamme des spécialités professionnelles, et la combinaison des dispositifs par types de publics, donnent actuellement des résultats globalement satisfaisants, en termes de recrutement et d'insertion professionnelle des diplômés.

Il convient cependant de s'interroger sur les marges de manœuvre de l'établissement s'il entend poursuivre une croissance des effectifs, notamment en termes économiques dans un contexte de financements publics plus contraints. Les coûts induits par un tel foisonnement de l'offre, notamment en termes de ressources humaines, sont à confronter avec les nouveaux équilibres à construire pour favoriser la montée en puissance de la recherche.

## II – La nouvelle organisation pédagogique : un changement positif, à maîtriser et à mener à son terme

Constatant les limites d'une organisation humaine fortement cloisonnée par niveaux de formation, la direction a fait le choix, en 2007, de structurer les activités d'enseignement selon deux ensembles bien distincts.

La direction des programmes (DP), centrée sur l'étudiant et le processus de formation, est subdivisée en quatre programmes : BTS, licences professionnelles, masters et agracadres, ingénieurs. Chaque responsable de programme pilote les cursus, les recrutements d'étudiants et les évaluations, et mobilise les ressources enseignantes nécessaires.

La direction académique et pédagogique (DAP) rassemble neuf départements dont font partie, par familles de disciplines, tous les enseignants et enseignants-chercheurs de tous les cycles. La DAP et ses départements pilotent l'allocation des ressources humaines à l'enseignement et à la recherche, organisent les recrutements d'enseignants, gèrent le recours aux vacataires. Elle a également une mission d'animation pédagogique et de formation permanente des enseignants.

Vécue au départ comme une véritable rupture historique, cette réforme recueille aujourd'hui l'adhésion des responsables fonctionnels, bien au-delà de l'équipe de direction. Une meilleure cohérence d'ensemble, l'activation de passerelles intercycles pour les étudiants et la relance d'une animation collective sur le métier d'enseignant sont à mettre à l'actif de la nouvelle organisation. La création des départements produit un effet de décloisonnement et de dialogue autour des outils et méthodes pédagogiques.

Néanmoins, il conviendra de préciser encore la répartition des rôles entre les deux directions, de veiller avec soin à l'accompagnement de ce changement auprès de tous les enseignants, et de maintenir la cohésion et l'autonomie pédagogique des équipes enseignantes. L'accompagnement de l'innovation pédagogique peut être un levier intéressant pour accroître la cohésion de la communauté enseignante.

## III – Une démarche affirmée vers le public étudiant

### 1 • Une politique dynamique de communication en matière de recrutement

Le Groupe ESA accorde une grande importance aux contenus, méthodes et outils de sa communication vers les futurs étudiants et leurs familles. Aux côtés d'un service communication étoffé, c'est l'affaire de tous, de la direction aux enseignants en passant par les personnels d'appui.

A titre d'exemples, on notera l'investissement de l'établissement dans la communication en direction de sa première cible de recrutement, le Grand Ouest (une bonne vingtaine de salons étudiants, une centaine de forums de lycées et trois journées portes ouvertes par an), un site internet très informatif, et l'intérêt du réseau de la fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture (FESIA) pour la communication nationale de ses écoles. La gamme des brochures et autres supports présente un caractère sobre et professionnel. La lourdeur et le coût des campagnes à l'international ont cependant été soulignés.

### 2 • L'accompagnement de l'étudiant : une préoccupation forte

Depuis une dizaine d'années, le Groupe ESA a su tirer les leçons de taux d'échecs de certaines formations pour mettre en place, dans tous les cycles, un système qui repose à la fois sur la responsabilité dévolue à un enseignant pour chaque année de cursus, et sur le dispositif d'accompagnement individualisé exercé par les salariés du groupe en tant qu'adulte référent, notamment pour les nouveaux entrants en cycle ingénieur et en licence. Les mesures d'harmonisation en début de cycle pour les étudiants d'origines diversifiées sont en place, notamment en cycle ingénieur. Les taux d'échecs et d'abandon se situent désormais à des niveaux acceptables.

L'établissement a également instauré des actions spécifiques pour l'accueil des étudiants étrangers, dont une session sur l'interculturalité pour les entrants et les sortants. Il a également mis en place des dispositions concrètes pour l'accompagnement des étudiants handicapés. Certaines mesures prennent en compte les éventuelles difficultés financières des étudiants : possibilités de quelques emplois, avances accordées sur le paiement des frais d'inscription.

L'équilibre entre hommes et femmes se réalise assez naturellement dans les recrutements, même si le taux de féminisation a tendance à s'accroître comme dans l'ensemble des établissements agronomiques.

L'accompagnement pour l'élaboration d'un projet personnel et professionnel figure dans toutes les formations, avec l'appui des associations de diplômés, qui se chargent également du suivi de l'insertion professionnelle. La mise en place d'un véritable observatoire de l'emploi couvrant tous les niveaux de diplômés du Groupe ESA, en collaboration avec les associations, pourrait conférer une efficacité encore meilleure aux travaux réalisés par chacun.

#### IV – Un environnement de travail des étudiants satisfaisant, le volet numérique à consolider

L'établissement propose de bonnes conditions de travail, un cadre agréable en centre ville, des locaux fonctionnels entretenus avec soin. Le centre de documentation fournit un service de qualité, des horaires adaptés, et des facilités de consultation élargie sur internet. Il s'appuie sur une politique documentaire collaborative interne et externe. Le budget annuel consacré à la documentation (58 k€) paraît un peu limité, d'autant que le fonds documentaire recherche devra être étoffé en lien avec les filières de master. La formation documentaire des étudiants est assurée dans tous les cycles et des sessions de formation méthodologique pour les chercheurs sont programmées.

La plateforme pédagogique d'enseignement à distance est également utilisée par une partie des enseignants qui y déposent des ressources complémentaires d'une qualité hétérogène et à une fréquence irrégulière. En dépit des compétences acquises par l'équipe de l'enseignement à distance, il n'existe pas pour le moment de véritable politique incitative en matière de technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) : son cadre de développement est à déterminer. Les étudiants doivent consulter une autre plateforme, à fonction plus administrative, Rabelais, pour connaître leur emploi de temps. Ils accèdent peu à leur dossier, et pas du tout à leurs résultats et notes, du moins par cette voie. La nécessaire amélioration des interfaces fera partie d'un nouveau schéma directeur du système d'information, attendu dans l'établissement.

#### V – La démarche qualité pédagogique : des initiatives à généraliser

L'évaluation des enseignements par les étudiants est bien structurée pour les deux premières années du cycle Ingénieur. Pour le reste du cycle et pour les autres niveaux, des possibilités d'expression et de dialogue sont offertes aux étudiants ou à leurs représentants, mais selon des modalités et des fréquences assez variables. Dans le cadre de la nouvelle organisation par programmes et départements, il est nécessaire de mener un travail de généralisation, d'harmonisation et de structuration de l'évaluation des enseignements par les étudiants.



# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Une implication des étudiants dans la vie de l'établissement à finaliser

Les étudiants peuvent s'exprimer au travers de leurs élus réunis au sein de bureau de promotion (BDP). Ces BDP participent deux fois par semestre aux conseils de promotion (CDP) afin de faire le lien avec l'équipe pédagogique. Dans ce domaine, la formation Agricadre se distingue par un lien renforcé avec l'équipe pédagogique.

La formation des nouveaux élus se fait par les anciens, mais sans réelle définition des objectifs et des contenus. Ce manque de formation pourrait être préjudiciable pour la qualité de la représentation étudiante.

Le conseil de la vie étudiante (CVE) aborde les points transversaux aux CDP ainsi que les points extrascolaires. Siègent au CVE les BDP, les bureaux des élèves (BDE), la chargée de suivi de la vie associative, mais aussi la direction générale et la direction des programmes. Dans l'ensemble, on peut faire état d'un dialogue sain entre les différents acteurs. Signalons aussi l'initiative des représentants étudiants de l'élaboration d'un règlement intérieur au niveau du Groupe ESA, afin de compléter ceux propres aux formations.

Cependant, on peut noter l'absence de représentation étudiante au conseil d'administration du Groupe ESA. Cette représentation serait pourtant importante, voire essentielle, car la population étudiante est un moteur de l'établissement. Une tentative d'instauration d'un conseil d'établissement quadripartite (CA, DG, élus du personnel et des étudiants) ayant échoué, une réflexion pour trouver un format adapté devrait être menée.

## II – Des conditions de vie étudiante encore perfectibles

L'établissement ne possède pas d'internat ou de résidence, l'hébergement se fait donc chez des particuliers. La situation de l'école dans la ville même d'Angers, où il n'y a pas de réelle tension sur les logements, permet de répondre aux besoins. Les annonces sont disponibles à l'université catholique.

On peut déplorer l'absence de restaurant universitaire sur le campus, où seule existe une sandwicherie gérée par un prestataire privé qui a succédé au Crous. Celui-ci a quitté le site en raison de résultats financiers négatifs. Un autre accord a également été conclu avec une sandwicherie extérieure et des solutions plus personnelles sont privilégiées par les étudiants. Une réflexion entre le Groupe ESA, le Crous et d'autres prestataires de restauration devrait être menée pour mettre en place un service assurant des repas équilibrés.

Des possibilités d'aménagement sont possibles pour les étudiants ayant un statut de sportif de haut niveau, pratiquant la musique ou encore pour les étudiants en situation de handicap.

En matière de documentation, les étudiants ont accès à la bibliothèque jusqu'à 20 heures, ce délai pouvant être prolongé jusqu'à 22h30 à la bibliothèque universitaire Saint Serge. La mise en place de petites salles permettant aux étudiants de travailler en groupe est en cours de réflexion.

Le Groupe ESA dispose de deux salles informatiques en libre service, soit une quarantaine de postes ce qui semble suffisant compte tenu du nombre d'étudiants possédant un ordinateur portable. Il dispose aussi d'une installation WiFi limitée à certaines zones du campus pour limiter les zones soumises aux ondes électromagnétiques.

Il existe des responsables de suivi, que ce soit pour la vie associative, les élèves-ingénieurs, l'apprentissage ou encore les étudiants étrangers. Le suivi peut se faire sous plusieurs formes : tutorat, aides à la rédaction d'un *curriculum vitae*, ateliers de méthodologie, grammaire, orthographe etc. Les responsables de suivi peuvent aussi s'occuper des étudiants en difficulté financière, en proposant par exemple des jobs étudiants au sein du Groupe ESA comme l'aide à la bibliothèque.

L'accueil des étudiants étrangers se fait avec le service des relations internationales et une association étudiante : ESAternational. Il commence par un accueil à la gare et se poursuit par une démarche d'intégration pour permettre une prise de contact avec les étudiants français. Au final, les étudiants étrangers sont intégrés à la vie étudiante, notamment en participant aux associations et clubs.

Les étudiants en mobilité à l'étranger peuvent bénéficier de nombreuses aides (ministère de l'Agriculture, conseil régional, entreprises, anciens élèves, Europe, etc.), pour un montant total de 402 k€. De plus, l'association des anciens élèves du Groupe ESA peut aider jusqu'à cinq étudiants.

### III – Une vie associative développée

Il existe quatre BDE dans l'établissement en raison de la différence de niveau de formation et des périodes de présence des étudiants : BDE ingénieurs/ESA, BDE Agricadres/licences, BDE BTS étudiants, et BDE BTS apprentis. Il y a des événements propres à chacun et des actions partagées. Les nombreux clubs thématiques sont aussi communs aux BDE. A côté, il existe des associations allant du sport à l'humanitaire, en passant par la junior entreprise, la musique ou encore l'informatique.

La vie sportive est gérée par une association sportive (AS). Il n'existe pas d'installation propre à l'établissement. L'AS propose la pratique du badminton, du tennis, du football, du rugby, du volley-ball et du basket-ball, dans des sites mutualisés (prêt ou location) par plusieurs établissements, situés dans l'environnement du Groupe ESA. Les créneaux horaires sont quasiment tous en soirée (20h-22h).

Des activités culturelles ouvertes sont organisées avec le bureau des arts (BDA), qui permet aux étudiants d'aller au théâtre ou au cinéma à prix réduit, ou encore avec Festiv'ESA qui organise un festival sur le campus ouvert aux angevins. Le Groupe ESA participe aussi aux Ovalies, tournoi européen de rugby à but humanitaire. D'autre part, on peut noter la participation du BDE ESA au bureau régional des élèves ingénieurs (BREI Angers) qui leur permet, entre autres, de monter des projets comme un concert où se produisent les groupes musicaux des écoles.

Globalement, on peut noter des relations positives entre les associations étudiantes et la direction générale. L'administration apporte 15 000 € à la vie associative (sur présentation de dossiers) dont la répartition est assurée par le BDE ESA, ainsi que 3 000 € pour la formation aux premiers secours (PSC1). L'association des anciens élèves participe aussi à la vie associative en apportant 1 000 € à l'ensemble des BDE. Ce soutien significatif du Groupe ESA montre l'intérêt porté à la vie associative.

Les responsables associatifs bénéficient d'une formation sur leurs responsabilités qui, bien que facultative, est particulièrement suivie. Cette formation proposée aux responsables associatifs d'autres établissements d'enseignement supérieur, donne l'occasion aux participants d'échanger sur les différentes pratiques. Cette responsabilisation est visible lors de l'organisation de soirées par la mise en place de moyens de prévention : utilisation de navettes avec interdiction des véhicules personnels lors des soirées à l'extérieur, ou encore mise en place d'une charte entre la direction et les organisateurs d'événements.

La valorisation de l'engagement associatif (en fonction de responsabilités) se fait par des crédits qui interviennent pour chaque étudiant dans un mécanisme de compensation globale. L'évaluation se fait à partir de l'examen d'un dossier présenté par l'étudiant. Pour les membres d'associations, comme pour le BDE, le président de l'association concernée participe à cette évaluation.

# Stratégie en matière de partenariats



## I – Le développement des relations inter-établissements : écoles et universités

### 1 • Un positionnement national cohérent

À l'échelle nationale, l'école a, du fait de son statut, établi des relations institutionnelles avec les écoles privées. Le Groupe ESA est membre fondateur (1984) de la FESIA, fédération qui regroupe quatre des sept écoles privées de l'agriculture : le Groupe ESA, l'ISARA de Lyon, l'ISA de Lille et Purpan de Toulouse. Elle constitue une interface avec le ministère en charge de l'agriculture. La FESIA constitue la partie essentielle de la branche agricole de la fédération des écoles d'ingénieurs et de commerce de l'enseignement supérieur privé associatif, la FESIC (fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres). De plus, le Groupe ESA est membre de la conférence des grandes écoles, et de sa représentation régionale dont le directeur a assumé la présidence.

De multiples actions mutualisées (recrutement, formations, personnels, international, communication) sont régulièrement portées par ces fédérations, la FESIA étant la structure la plus pertinente pour le Groupe ESA. Dans ce réseau, le Groupe ESA apporte plus précisément ses compétences au volet international (offre de masters internationaux et réseau universitaire). Des échanges d'élèves ingénieurs de 5<sup>e</sup> année sont formalisés. En recherche, un premier programme sur la dynamique des territoires laitiers a été finalisé. Il a conduit à un colloque sur le maillage territorial de cette problématique. Ce positionnement est cohérent, il mériterait toutefois d'être élargi au périmètre de l'ensemble des acteurs publics ou privés de l'enseignement supérieur et de la recherche.

### 2 • Des alliances locales et régionales

À l'échelle territoriale le Groupe ESA a pu se placer en véritable acteur de coordination. Ainsi l'école est-elle membre fondateur du Pres L'UNAM, situation peu fréquente pour les établissements privés. Ce Pres compte 11 membres fondateurs et 18 membres associés. Créé en 2007, il s'est donné 13 missions regroupées sur trois volets : recherche et formation doctorale, international, communication. Il est fort de 76 000 étudiants (2 300 doctorants) et 11 000 personnels (4 200 chercheurs et enseignants chercheurs).

Avec le Pres et précédemment à sa création, des actions bilatérales ont été entreprises par le Groupe ESA avec plusieurs établissements régionaux dont les universités d'Angers, les grandes écoles régionales et des lycées. Elles concernent la vie étudiante, les diplômes, la formation continue, le développement durable, la recherche.

De l'avis des partenaires (école des mines de Nantes, école supérieure d'électronique de l'ouest, Agrocampus ouest), dans les programmes partagés, le Groupe ESA est toujours un acteur dynamique et innovant. En résumé, sur le plan régional, le Groupe ESA a su faire preuve de sa volonté de partage et de mutualisation. Il paraît maintenant nécessaire de mieux situer cette politique dans le cadre du Pres.

## II – Des partenariats formalisés avec la recherche agronomique

Un partenariat ancien avec l'INRA (1990) sur la thématique de la qualité des produits pomme et raisin a donné lieu à la création de l'UMT Vinitera, labellisée en 2006. Le laboratoire GRAPPE pour l'activité de recherche sur la qualité des raisins et des vins et le LARESS pour le volet socio-économique y sont associés. La valeur ajoutée est le lien entre sciences techniques et sciences sociales.

L'objectif du Groupe ESA est une contractualisation avec l'INRA. Celle-ci apparaît envisageable sur certaines thématiques telles que l'analyse sensorielle, la transformation et la technologie de la pomme, la sociologie rurale. Cela nécessite de concentrer les efforts de recherche sur un nombre restreint de sujets phares candidats à cette contractualisation.

Des liens plus récents avec l'université d'Angers, sur des thématiques plus amont ont permis aux laboratoires GRAPPE et LEVA d'intégrer l'IFR Quasav depuis 2008. Le Groupe ESA y était auparavant impliqué en tant que membre associé. Dans le projet de la future structure fédérative de recherche de 2012, l'intégration du Groupe ESA sera proposée en tant que membre fondateur.

Le label DGER du LEVA et du GRAPPE est reconnu par l'école doctorale VENAM qui va soutenir la demande de co-accréditation du Groupe ESA pour pouvoir délivrer le doctorat.

### III – Un soutien affirmé des collectivités

Les collectivités sont de véritables partenaires du Groupe ESA. Ainsi, le conseil régional intervient fortement sur le volet apprentissage et sur l'appui au pôle de compétitivité. Pour le conseil général (CG), le créneau végétal du Groupe ESA constitue un élément essentiel de développement. Aussi lui apporte-t-il un soutien financier sous forme d'une subvention annuelle pour le fonctionnement et de moyens attribués sur contrat d'objectif (formation, insertion professionnelle, international, économie).

Le CG a, depuis 20 ans, une politique de soutien à la recherche. Ainsi, il s'implique à hauteur de 5 M€ dans le projet de campus végétal qui a vocation de regrouper sur le site de l'INRA les équipes de recherche, le pôle de compétitivité Végépolys et le centre de transfert de technologie Valinov L'objectif est d'avoir sur le même site toutes les étapes menant de la recherche jusqu'à la création d'entreprises innovantes. Dans un appel à projets doté de 1 M€, le CG et l'agglomération favorisent annuellement le financement de thèses et d'équipements.

Pour le CG, il y a un sentiment réel de montée en puissance du Groupe ESA sur le volet recherche, notamment sur le nombre de doctorants. Il apporte également une aide financière dans la mise en place de décharges de service pour la préparation d'une HDR de personnels de l'école.

### IV – Les relations avec les milieux socio-économiques en cohérence avec la politique territoriale

De par son origine et sa structure, le Groupe ESA a des relations fortes avec le milieu économique agricole. Il est impliqué dans le pôle de compétitivité à vocation mondiale Végépolys. 120 projets ont été labellisés par ce pôle dont plus de 20 projets financés par le fonds unique interministériel (FUI) ; le Groupe ESA est partenaire d'au moins trois de ces projets et porteur pour l'un d'entre eux. Par ailleurs, le groupe est très impliqué avec des acteurs dont la politique stratégique est de prendre en compte l'innovation ancrée sur les pratiques agricoles écologiquement intensives.

Le Groupe ESA est également engagé avec Angers technopôle sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat des étudiants. Deux créations d'entreprises ont été initiées par le Groupe ESA, une troisième est en cours.

# Stratégie en matière de relations internationales



## I – Une stratégie construite et un service professionnel pour une ouverture internationale affirmée et efficace

La stratégie a été fixée selon cinq axes : favoriser la mobilité, créer les outils institutionnels et pédagogiques, favoriser l'évolution personnelle, accompagner les entreprises et favoriser le rayonnement du groupe. Le Groupe ESA a donc fait des choix : généralisation de la mobilité étudiante, zones géographiques privilégiées, développement des doubles diplômes, création de masters internationaux et accueil en nombre d'étudiants étrangers.

Le service des relations internationales (SRI) comporte 15 personnes (9,6 ETP). Il semble avoir trouvé une stabilité en personnels depuis 2009 après une période de croissance. Son efficacité, y compris stratégique, est incontestée. La direction pourrait profiter des programmes Erasmus 2e2f pour encourager également la mobilité administrative.

## II – Mobilité des étudiants et des enseignants : une complémentarité dynamique dans une démarche interculturelle

Le Groupe ESA participe à plusieurs programmes d'échanges internationaux dans le cadre d'actions de réseaux, dont la FESIA constitue le premier maillon. Cette dernière tire profit des efforts de synergie du Groupe ESA qui a investi une dizaine de personnels (comptés en ETP) depuis plusieurs années dans la construction d'un réseau international. Cependant, comme cela est souligné dans le dossier d'auto-évaluation de l'établissement, devant la multiplication des réseaux (FESIA, Pres, ...) l'école doit faire un choix de hiérarchisation de ses partenariats. L'école dispose d'un portefeuille important de 130 partenariats, dont 80 sont actifs (au moins une mobilité tous les deux ans).

Dans le cadre de la préparation à la mobilité des étudiants, chaque filière bénéficie d'une journée entière de formation sur l'interculturalité ou d'une semaine d'activités.

### 1 • La mobilité étudiante entrante

La présentation que le SRI fait de l'accueil des étudiants étrangers au Groupe ESA est corroborée par les étudiants étrangers en mobilité. L'accueil est complet, structuré et apprécié. On peut noter que les élèves du Groupe ESA qui assurent cet accueil perçoivent des indemnités. Le Groupe ESA assure des cours spécifiques en culture française, méthodologie et en français langue étrangère (FLE). La région a aidé financièrement la mise en place de cours en ligne de FLE pour étudiants étrangers.

Certains étudiants entrants bénéficient d'un fonds d'aide attribué par des entreprises mécènes, et parfois par l'association des anciens étudiants. L'école opte, là où il est possible de le faire, pour un accueil en immersion de certains étudiants étrangers, qui sont placés dans des familles d'accueil où leur progrès en français est accéléré.

L'école a mis sur pied deux diplômes nationaux de master labellisés Erasmus Mundus, dont l'un (Vintage) avec 11 partenaires. Elle a donc acquis en propre une expertise et une renommée en la matière, partagée avec les autres établissements du programme. Les effectifs sont significatifs atteignant jusqu'à 60 étudiants (Vintage).

Le Groupe ESA joue un rôle de partenaire avec les autres écoles de la FESIA, notamment dans le cadre de la formation master Cheng, en cours de double diplomation, même si celle-ci ne lui apporte pas directement des étudiants (qui suivent leur formation à Lille). On peut aussi noter la démarche à l'étranger de pré-recrutement d'étudiants autochtones pour des entreprises implantées dans ces pays (formation EFA).

L'objectif fixé par l'école en 2009, d'atteindre 25 % d'étudiants étrangers, est réalisé. 60 étudiants/an sont accueillis en études diplômantes, essentiellement dans la filière ingénieur, au prix de l'examen de 400 dossiers, d'entretiens - parfois à distance - et de la mobilisation d'un jury d'admission. L'école maîtrise ses flux et réussit donc le double pari du développement des mobilités et de la qualité des formations et de l'accueil.

## 2 • La mobilité étudiante sortante

Pour préparer ses étudiants sortants sur le plan linguistique, le Groupe ESA propose en propre ou par conventionnement avec l'UCO, des formations dans les langues des pays partenaires. Le contact linguistique et culturel avec ces pays est également stimulé par la présence d'enseignants-chercheurs étrangers qui assurent des cours en anglais. Du niveau BTS au niveau ingénieur, les étudiants du Groupe ESA sont soumis à des tests de niveau de langue dans le respect, pour les ingénieurs, des préconisations de la CTI.

La durée, le type de séjour et la destination des étudiants varient en fonction du diplôme suivi et l'école aide à la recherche de soutien à la mobilité (conseil régional, ministère de l'Agriculture, mécènes, etc.) ou d'aides sur critères sociaux. Les effectifs sortants par an varient selon la formation, de 11 % (licence) à 17-18,5 % (BTS hors apprentissage et master Vintage), 24 % (Ingénieur) au moins une mobilité pour chaque étudiant au cours du cursus, et 28 % (Agricadre). Au total, au cours de leur cursus, les deux tiers des étudiants et 98 % des étudiants ingénieurs ont effectué un séjour à l'étranger.

Depuis 2010, l'école propose, aux élèves de la filière ingénieur en alternance, une expérience à l'étranger entre la troisième et la quatrième année, avec le soutien de leur entreprise. Celle-ci les aide à trouver un stage, notamment dans une filiale à l'étranger, un fournisseur ou un client privilégié et ce public est associé à la préparation (séquences d'adaptation) au départ. Il en va de même pour les étudiants entrants en alternance.

## 3 • La recherche internationale : la voie du Pres

Des actions spécifiques sont proposées par le Pres L'UNAM pour améliorer la visibilité et l'action à l'international des établissements dans une démarche visant cinq à sept aires géographiques. La participation du Groupe ESA au Pres paraît essentielle pour que celui-ci profite des structures d'appui au montage de dossiers européens (appels à projets européens ANR/PCRD). L'école incite également les EC à se porter candidats pour être eux-mêmes experts dans le cadre des programmes européens et ainsi à enrichir le savoir agir de l'école.

L'école encourage par ailleurs les EC à communiquer les résultats de leur recherche et à effectuer des séjours à l'étranger. Elle a su attirer 15 personnes d'origine internationale dont 9 EC ou cadres de la direction de la recherche par des incitations financières (ex : aide au déménagement) et a financé 40 mois de *visiting professors* depuis 2006 dans le cadre des masters *Erasmus Mundus*.

# La gouvernance

## I – Une organisation et un système de pilotage à conforter

### 1 • Des organes de direction et de pilotage à conforter et optimiser

Pour le Groupe ESA, créé à l'initiative du monde agricole, la cohérence entre management par le CA et direction constitue un véritable défi ; cet établissement privé, de type associatif, doit se situer dans le contexte général de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans la démarche de changement initiée et mise en place par la direction générale (plan de réorganisation 2007), une véritable mutation s'est produite dans une école marquée par la tradition.

L'association se compose de membres de droit (personnes morales), et de membres adhérents (personnes physiques agréées par le CA) qui disposent chacun d'une voix délibérative à l'assemblée générale. A ce jour 60 membres sont à jour de leur cotisation. Le CA est composé de 28 membres :

- 4 membres de droit ;
- 24 membres adhérents élus par l'assemblée générale (association des ingénieurs, cadres et techniciens, adhérents).

Le CA élit un bureau de huit membres, organe opérationnel et représentatif de l'association. Il s'est doté d'instances pour l'assister dans ses missions.

- Un conseil scientifique (CS - mis en place en 2008) composé d'experts externes et internes et présidé par une personnalité extérieure ;
- Un conseil d'orientation et de perfectionnement réuni en tant que de besoin ;
- Un conseil d'établissement (CA, DG, élus personnels, élus étudiants) réuni sur les grands dossiers.

Le rythme annuel de réunions du CA, du CS et du conseil d'orientation est satisfaisant : 4 pour le CA, 7 pour le bureau et 2 pour le CS en 2008-2009. Les comptes rendus sont détaillés et mettent en évidence la qualité des échanges. En revanche, le conseil d'établissement, qui devrait constituer un élément important du dialogue interne, n'a pas encore été réuni, situation dommageable.

Dans une démarche conjointe, de la présidence du CA et de la direction, s'appuyant sur l'audit d'un expert canadien, le positionnement et le rôle de la direction générale (DG) ont été redéfinis. Bien que dans une association le pouvoir procède du CA, un comité de direction générale (CDG) constitué d'une équipe restreinte présidée par le DG est en charge de l'exécution des décisions du groupe. Les missions confiées au DG et les délégations accordées par le Président du CA au DG donnent au Groupe ESA une gouvernance cohérente comparable à celle d'un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche. On peut souligner que l'équilibre trouvé dans ce nouveau modèle de gouvernance partagée donne à l'association les garanties indispensables à ses références (charte du Groupe ESA).

Le Groupe ESA est structuré de façon matricielle autour de directions fortes, fonctionnelles ou opérationnelles (académique et pédagogique, programmes, recherche et valorisation, administration et finances, ressources humaines et communication, systèmes d'information) s'appuyant sur des départements ou unités spécifiques. Toutes ces instances ont un dialogue permanent dans des réunions formalisées. Cette structure, mise en place dans un délai relativement court, a dû tenir compte des interrogations des personnels. Les outils de pilotage associés sont progressivement mis en place. Les responsabilités temporaires largement ouvertes à tous les enseignants présentent la particularité de leur maintenir leur fonction enseignante.

Cette organisation a d'ores et déjà donné des résultats intéressants ; ainsi un plan d'orientation stratégique 2010-2020 présenté au CA permet d'anticiper sur les orientations qui seront présentées dans les plans quadriennaux à venir.

Ce changement culturel majeur n'est pas encore totalement abouti. Même si l'adhésion des personnels est grandement majoritaire, il reste quelques résistances ou inquiétudes à lever dont la direction générale est consciente. Une analyse rigoureuse pourrait être entreprise afin d'examiner les possibilités de simplification du dispositif sans perte de performances, notamment au niveau opérationnel.

Compte tenu du rôle maintenant joué par le DG dans la stratégie, le positionnement et le fonctionnement de l'école, il faudra veiller à ce que l'articulation entre président du CA et DG reste optimale. Pour ce faire, les enjeux de renouvellement de ces deux fonctions seront d'importance. Le choix des personnes sera décisif pour conserver et amplifier le nouveau mode de gouvernance garant de la qualité et de la reconnaissance de l'établissement. Le CA en est d'ailleurs conscient puisque des procédures ont été mises en place (recensement des attentes des administrateurs, recours à des expertises RH) pour le renouvellement du DG. D'une façon ou d'une autre, les attentes des personnels sont à prendre en considération puisqu'ils ne sont pas représentés dans les instances délibératives.

## 2 • Les circuits de décision à pérenniser

École privée de statut associatif, le Groupe ESA est caractérisé par un pouvoir central, maintenant partagé, fort et responsable. La situation actuelle du groupe est, de ce point de vue, très satisfaisante, le président du CA assurant une présence soutenue. Les instances de décision (CA) et d'assistance (conseils) assument chacune leurs responsabilités.

Les structures mises en place ont permis de passer de niveaux hiérarchiques informels à des responsabilités bien identifiées dans un système matriciel comprenant notamment :

- le CA son bureau et son président ;
- le CDG et le DG ;
- les directions fonctionnelles (programmes, académique et pédagogique, recherche et valorisation) ;
- des conseils (CS, management, orientation, animation) ;
- des responsables et directeurs associés.

Des documents très précis, avec identification de toutes les fonctions et coordonnées, permettent de connaître immédiatement les interlocuteurs qui peuvent être sollicités.

## 3 • La communication à repositionner

### La communication interne

Le sentiment, extrêmement fort, d'appartenance à l'école de tous les acteurs a permis de mener à bien ce changement avec un soutien affirmé à la direction. Cette politique n'a pu être appliquée dans un laps de temps relativement réduit que grâce à une communication interne entretenue et de qualité, comprenant :

- un Journal Mag ESA ;
- la photosynthèse des pages d'actualités du Groupe ESA ;
- des réunions générales des personnels ;
- des rencontres conviviales.

Pendant, les mutations entreprises suscitant encore des interrogations chez les personnels, il serait souhaitable d'accroître le nombre de réunions ou rencontres sur ces points spécifiques.

### La communication externe

La concurrence induite par l'offre générale de formations professionnalisantes et de recherche dans les domaines d'activité du groupe implique que la communication factuelle soit un enjeu majeur pour le Groupe ESA. C'est l'une des priorités du CA et de la direction générale. Depuis 2000, la communication a été rassemblée dans un service unique, placé auprès de la direction des ressources humaines. Il est construit sur une vision d'information et d'orientation à destination des prospects de l'école : lycéens et leurs familles, étudiants, entreprises, monde agricole.



La communication externe est fournie, ciblée et de qualité. Le site internet, très fouillé et rédigé en trois langues, est le premier vecteur de communication externe. Une charte graphique permet l'identification des multiples documents du Groupe ESA. La brochure institutionnelle présente l'école dans son ensemble : histoire, valeurs, offre de formation et de recherche, lien avec les entreprises. Des plaquettes spécifiques en langue française ou anglaise sont également disponibles pour les différents publics et prospectus du Groupe ESA :

- plaquettes par formations : BTS, licence, cycle ingénieur, master, apprentissage, poursuite d'études, formations pour adultes ;
- plaquettes pour les entreprises : guide des offres de service (formation, recherche), club master Vintage ;
- plaquettes relatives aux manifestations : forum des entreprises (annonce, brochure).

Le Groupe ESA a une démarche très volontariste sur les manifestations : organisation de conférences (associations, étudiants, institutions) et de colloques (recherche), participation à des salons professionnels ciblés, aux forums de recrutement ou dans les lycées,. On peut souligner la tenue d'une leçon inaugurale faite à l'école, sur les questions de société, par une personnalité emblématique. L'édition est également un élément fort de la communication avec les cahiers des leçons inaugurales et des ouvrages de portée générale. Par ailleurs, la présence du DG et du président du CA aux diverses manifestations locales régionales et nationales, concourt aussi à la politique de présence de l'école.

La communication est techniquement au point et la direction reste très attentive à son évolution. Cependant, son rattachement aux ressources humaines n'est probablement pas le plus pertinent. Ce volet relevant de la politique de l'établissement, il se doit d'être beaucoup plus proche de la direction générale.

## II – La gestion des ressources humaines (RH), modernisée et efficace, dont il convient de consolider les bonnes pratiques

### 1 • Une structuration de la fonction RH à conforter

La fonction ressources humaines ne présente pas de défaut particulier, toutes les activités et les actes administratifs de ce secteur (recrutement, évaluation et gestion des carrières, formation, rémunérations) sont gérés avec une grande compétence. Le service RH proprement dit compte cinq personnes correspondant à 3,8 équivalents temps plein. Il gère, en 2008-2009, 210 personnes physiques représentant 192,8 ETP (163,8 en 2004-2005), 84,3 % des salariés sont en CDI, 69 % des personnels sont des cadres, les enseignants *stricto sensu* représentant 45 % des effectifs. Le taux d'absentéisme de 3,40 % traduit bien l'implication des personnels dans les activités de l'établissement. Il convient d'ajouter qu'une partie de la gestion des enseignants échoit à la direction académique et pédagogique (DAP) qui a notamment pour mission, en interface avec le service RH, la préparation des affectations des ressources enseignantes ainsi que les recrutements des intervenants extérieurs. Cette distribution partagée des activités RH résulte de la mise en place de la nouvelle organisation. Cette organisation, clairement cartographiée et complexe, est encore fragile et les personnels du Groupe ESA ont encore du mal à se l'approprier. Pour conserver son efficacité et sa cohérence ainsi que les capacités de travail en commun, la gestion des RH devrait s'appuyer sur une véritable démarche qualité qui jouera le rôle d'outil d'intégration des procédures et des équipes.

### 2 • Deux outils RH à formaliser

L'organisation matricielle impliquant la multiplication des lieux de décision liée à une organisation en réseau suppose que la cohérence de l'ensemble soit assurée ; cela passe par la définition précise de qui fait quoi et comment, ainsi que par l'existence d'indicateurs de pilotage. Aussi apparaîtrait-il normal de regrouper les indicateurs existants, dans un document unique et synthétique. Ce document permettrait de fournir un tableau de bord stratégique. Le renforcement de l'information stratégique dans ce domaine est important. En effet, pour le Groupe ESA, l'enjeu social rejoint l'enjeu financier.

De même, le Groupe ESA manifeste le plus grand intérêt pour l'identification et le renforcement des compétences des enseignants. Il conviendrait de développer une logique similaire pour les personnels administratifs et techniques dans une matrice de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) conçue, là encore, comme un document unique associant les besoins d'évolution en emplois et les niveaux de compétences requis. Cet outil, combinant dans un même modèle, les apports de la gestion prévisionnelle des emplois et ceux de la gestion anticipée des compétences, renforcerait, outre l'ajustement entre besoins et ressources, le souhait de la direction de proposer tout poste vacant d'abord à la mutation interne. La formation du personnel qui est le pilier d'un tel dispositif prendrait ainsi une valeur stratégique. Cette évolution est subordonnée à la refonte du système d'informations RH.

Ancrée dans la stratégie du Groupe ESA, s'appuyant sur les outils proposés dans le texte relatif à la formation tout au long de la vie, la formation des personnels, y compris des enseignants, représente 3,45 % de la masse salariale (l'obligation légale n'est que de 0,90 %), environ 500 actions annuelles et un budget de 243 k€. Les entretiens professionnels, les outils d'analyse des compétences permettent de dégager plusieurs axes correspondants aux besoins traduits clairement dans le plan de formation : le renforcement des compétences pédagogiques et l'accompagnement des enseignants chercheurs vers le doctorat ou l'habilitation à diriger des recherches, le management, l'expertise des salariés et le développement personnel. Le suivi de formations qualifiantes ou diplômantes est encouragé.

### III – Une santé financière à surveiller

#### 1 • Une question financière de plus en plus stratégique

La direction administrative et financière (DAF) pilote avec beaucoup de compétence les fonctions juridiques et administratives, la gestion financière et comptable, la gestion immobilière et patrimoniale et le fonctionnement quotidien du campus. La directrice est assistée de trois cadres : chef comptable, contrôleur de gestion, responsable des services généraux. Sur le plan financier, cette organisation, qui intègre une cellule de contrôle de gestion, permet un suivi rigoureux des principaux risques : tirage chaque mois d'un tableau de bord estimant le résultat de l'exercice, suivi mensuel de la masse salariale. Par ailleurs, l'établissement bénéficie d'une comptabilité analytique détaillée visant à une meilleure connaissance des coûts, la maîtrise de la masse salariale, le suivi des différentes entités ainsi que des projets transversaux.

Le Groupe ESA profite d'une situation financière saine et d'une organisation solide. Les investissements réalisés et le développement des emplois (+36 ETP entre 2006 et 2009) sont l'illustration de cette vitalité. Toutefois si l'endettement est faible, les indicateurs financiers méritent attention ; ainsi, le résultat de l'exercice 2009-2010 est négatif (comme en 2008-2009), les produits ayant été inférieurs aux prévisions (recherche) et les charges d'exploitation en progression (frais de personnel). La capacité d'autofinancement est en diminution régulière. Le fonds de roulement représente trois mois de fonctionnement, contre quatre et cinq mois les années précédentes. Le bénéfice du crédit impôt recherche comme ressource supplémentaire est à l'étude. La prévision doit être aussi l'objet de progrès. Le CA sera amené à prendre une position politique sur la question budgétaire et financière afin de contenir cette situation.

#### 2 • La procédure d'élaboration du budget : maîtrisée mais à rendre plus stratégique

Le dialogue budgétaire mené avec les 27 responsables d'entités à partir des objectifs de chaque direction n'est pas initialisé par une lettre de cadrage qui permettrait d'identifier les grands axes stratégiques retenus pour l'année. Le Groupe ESA est conscient de ce manque puisqu'au cours de l'année 2009-2010, la direction a souhaité construire un plan quadriennal général pour toutes ses activités, à l'instar de ce qui est réalisé pour la recherche, intégrant la question de la pluri-annualité des financements et des budgets prévisionnels.

Les arbitrages sont faits jusqu'à présent sans forte tension. L'élaboration du document budgétaire qui traduit la politique du Groupe ESA est une affaire de spécialistes (administrateurs et directeurs) qui échappe à l'avis des autres parties prenantes internes à l'établissement. Dans ces conditions il est plus difficile de susciter l'adhésion et le partage d'objectifs stratégiques ; la situation inviterait à une plus large ouverture et à une resocialisation de ce domaine.

#### 3 • Une maîtrise comptable à laquelle échappent les travaux complémentaires

Le service financier et l'agence comptable adossés à la cellule de contrôle de gestion font preuve d'une grande expertise et d'une forte volonté de rationalisation visant la qualité comptable des processus financiers (délégations de signature, suivi des engagements, comptabilité analytique par -service, programme et processus-, politique d'achat, externalisation, tableaux de suivi), tout en intégrant bien les progrès à réaliser. L'évaluation de la masse salariale est réalisée avec le plus de précision possible lors de l'élaboration du budget prévisionnel. La ventilation analytique du salaire de chacun est réalisée par le responsable de la paie selon les indications fournies par les différents responsables et les données sont consolidées par le contrôle de gestion. Les salaires ventilés analytiquement sont transmis à la comptabilité et intégrés à des tableaux de bord. Cependant, le pilotage de la masse salariale n'est pas achevé, notamment par insuffisance de maîtrise des travaux complémentaires. La mise en œuvre pour la rentrée 2011 d'un outil permettant d'engager une gestion prévisionnelle des heures va dans le bon sens, avec intégration de cette fonction au niveau du service RH et DAP.

#### 4 • La taxe d'apprentissage et le mécénat, deux points forts à optimiser

La taxe d'apprentissage tient une place importante dans les ressources de l'établissement (1,7 M€ en 2009) et le mécénat atteint un niveau intéressant (571 k€ en 2009). Le Groupe ESA s'attache à améliorer la collecte en la confiant à la responsable du service des relations avec les entreprises. Cette fonction, mieux intégrée à la communication externe, utilisant un fichier central de contacts déjà développé, pourrait encore bonifier la collecte qui semble une véritable culture d'établissement. C'est un axe de recouvrement de ressources important dans la mesure où les aides institutionnalisées diminuent. Il s'agit bien de conforter un dispositif déjà extrêmement efficace.

### IV – Gestion du patrimoine : des choix stratégiques cohérents, à rendre plus lisibles

- Des initiatives de gestion particulièrement intéressantes à mutualiser dans un schéma directeur du patrimoine

Si le régime de propriété partagé entre trois associations est complexe, les 20 200 m<sup>2</sup> de locaux sont néanmoins installés sur un même terrain de quatre hectares, ce qui en facilite la gestion. Le SEARA (syndicat d'enseignement agronomique et de recherches agricoles) propriétaire d'origine du site, possède le foncier ainsi que les bâtiments les plus anciens. L'association « La Fontaine » est propriétaire des bâtiments construits entre 1986 et 1996 sur le terrain du SEARA qui en deviendra propriétaire au terme du bail à construction conclu entre les deux associations. Le Groupe ESA est propriétaire des locaux construits en 2007-2009 sur le terrain du SEARA, pour lesquels a été signé un bail à construction. La directrice administrative et financière a en charge l'organisation de la gestion du patrimoine et de la logistique (la dénomination de cette direction pourrait faire allusion au patrimoine). Elle est secondée par le responsable des services généraux pour la gestion de l'immobilier et du mobilier, la maintenance et la logistique, la sécurité ainsi que le service général (gestion des salles). L'entretien des locaux et des espaces verts, la maintenance, l'accueil, le gardiennage ainsi que la restauration et la reprographie sont des activités externalisées, deux techniciens de l'école pourvoyant aux dépannages ainsi qu'aux petites réparations.

Le logiciel AutoCAD contient tous les plans de locaux. Les immobilisations sont suivies sur un logiciel Sage : tout nouveau matériel est inventorié à l'aide d'un code barre. L'établissement dispose d'un logiciel interne de gestion des salles de cours permettant la connaissance de l'occupation des locaux et la gestion des heures d'enseignement. L'inventaire physique reste néanmoins à effectuer.

Tout cet ensemble, en manteau d'Arlequin, mériterait, à partir de l'analyse de l'existant, d'être intégré dans un schéma directeur qui constituerait le document unique de la politique du patrimoine intégrant pluri annualité et stratégie. Il devrait permettre de dégager une vision globale des questions immobilières et patrimoniales, en établissant un lien avec les projets de recherche et de formation. Il permettrait d'établir une programmation pluriannuelle de la maintenance des bâtiments. A partir des données qu'il fournirait une réflexion plus poussée sur la mutualisation des locaux pourrait alors être engagée.

Par ailleurs, si le service immobilier connaît bien le patrimoine, il ne dispose pas d'une solution logicielle intégrée lui permettant d'assurer une bonne gestion de l'ensemble. Une réflexion est à conduire dans ce sens.

### V – Système d'information, technologies de l'information et de la communication

Même si les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement (TICE) étaient très présentes dans la formation, la direction des systèmes d'information (DSI) n'est devenue une priorité que récemment puisqu'elle a été créée en 2008. Au départ, elle reposait sur le regroupement de l'ensemble des activités liées à l'informatique multimédia et à la médiathèque. Le choix de l'établissement a été de ne pas nommer un informaticien en charge de la DSI. En dépit de la jeunesse de ce service, des actions significatives ont été réalisées et des orientations fortes ont été prises. Deux audits réalisés avant la mise en place de la DSI pointaient diverses faiblesses, notamment sur les infrastructures et le manque de virtualisation des systèmes.

Outre le volet infrastructures et réseau (relié à Renater), la DSI est composée de quatre pôles : systèmes et production, études et développement, services aux utilisateurs, médiathèque.

Pour assurer le fonctionnement de cet ensemble, la direction s'est entourée de trois responsables de pôles, dont une ingénieure réseau. Gérant elle-même le pôle étude et développement, elle est au cœur de l'évolution de celui-ci. Au total, ce sont une dizaine de personnes qui interviennent sur les aspects développement, accompagnement et formation.

Le volet opérationnel des applications et systèmes actuels est bien organisé. Les demandes sont hiérarchisées et traitées en fonction de leur nature (problème informatique, projet, aspect médiathèque) et de leur degré d'urgence. La continuité du service, sollicité sur une ligne prioritaire (outil d'assistance spécifique) pour intervention urgente, est assurée. C'est l'une des priorités opérationnelles de la directrice.

Si sur le volet applications informatiques bon nombre de secteurs sont maintenant couverts, c'est par addition de solutions indépendantes et malheureusement partielles. Le Groupe ESA utilise l'application Rabelais pour de multiples fonctionnalités et poursuit son développement dans le cadre d'un GIE de quatre écoles (Groupe ESA, ISARA Lyon, CPE Lyon, ISA Lille). Par ailleurs l'application Pollen gère l'ensemble des prospects du groupe et l'application La Fontaine, gère la gestion documentaire et les données de la médiathèque. L'urbanisation globale du système d'information n'est pas encore envisagée.

Sur le volet étudiant, la plate-forme pédagogique e-Campus est limitée à des fichiers et ressources multimédias. Une mutualisation des TICE est envisagée avec les grandes écoles de la région. Chaque étudiant accède à l'application Rabelais pour son planning en temps réel, et l'enregistrement de ses projets de stage pour examen, validation et édition de la convention. Chaque étudiant inscrit a également une adresse électronique du Groupe ESA, l'association des anciens prenant le relais après sa diplômation. Un véritable environnement numérique de travail (ENT) n'est pas encore à l'ordre du jour. La directrice estime que la solution la plus efficace est celle du partage de l'ENT avec l'université dans le cadre du Pres L'UNAM dont c'est l'un des objectifs.

Les moyens apportés à la DSI sont relativement conséquents : 550 k€ depuis 2008 (hors personnels). Ils ont permis de créer six salles informatiques, dont deux en libre service, et une salle virtuelle de visio conférences, de mettre en place le Wifi et d'équiper toutes les salles en vidéo. Une charte SI pour les personnels a été établie en collaboration avec le comité d'entreprise avec installation d'un correspondant de la commission nationale de l'Informatique et des libertés. La charte SI pour les étudiants sera annexée au règlement intérieur dès la rentrée prochaine.

En définitive, la DSI a une existence certaine et assure un mode de fonctionnement de l'établissement satisfaisant à l'issue de sa période d'installation. Cependant il faut renforcer le portage politique afin d'amener le SI vers un système totalement intégré, qui garantirait au mieux la fiabilité des données. Pour ce faire, le soutien du CA à la DSI est extrêmement important dans le cadre d'un schéma directeur permettant de dépasser la seule adjonction de projets. Dans cette approche, la mise en place d'un véritable comité des utilisateurs pourrait être profitable.

## VI – Un travail d'auto-évaluation préparatoire à la démarche qualité

La direction du Groupe ESA exprime sa volonté de mettre en place une démarche qualité et de progrès d'ici 2015 sur la recherche, sans objectifs de certification. Ce souci a déjà pénétré la sphère de la formation avec l'évaluation des enseignements. Toutefois le personnel ne semble ni assez préparé au déploiement d'une démarche qualité intégrale, ni convaincu. Néanmoins, le travail d'autoévaluation réalisé en vue de l'audit Aeres montre que la direction générale s'inscrit dans une logique qualité en explicitant la plupart des procédures et en instaurant au sein des directions une démarche de progrès continu.

Il est dommage que les initiatives présentes dans le domaine de la qualité ne se traduisent pas encore par l'élaboration d'une véritable politique en la matière. Le rapport d'auto-évaluation à destination de l'Aeres montre une propension à la surabondance, un défaut de formalisation synthétique et une absence d'engagement de l'établissement dans des objectifs cibles, mesurables et évaluables en termes de satisfaction, d'efficacité ou d'efficience. Une certification pourrait constituer l'une des voies permettant de garantir durablement le respect d'un engagement qualité, notamment du processus de correction des dysfonctionnements constatés. L'appropriation de la démarche qualité dans une granulométrie adaptée et dans un calendrier approprié, voire dans une première expérimentation portant sur quelques processus, permettrait de dégager les marges de progrès utiles à l'école et surtout de structurer en un ensemble cohérent ses acquis indéniables.

## VII – Hygiène, sécurité, développement durable : un savoir-faire

C'est la DRH qui anime le comité hygiène et sécurité et des conditions de travail. Vingt-six secouristes du travail forment un réseau sécurité, auxquels s'ajoute une équipe de première intervention incendie. Un schéma de gestion de crise pourrait compléter utilement ces mesures. L'établissement ne dispose pas d'un règlement intérieur complet ; il existe pour les salariés, mais ne sera mis en œuvre pour les étudiants qu'à la rentrée 2011.

Les activités principales en matière d'hygiène et sécurité visent la prévention des risques dans les laboratoires et locaux, ainsi que le suivi des opérations de contrôle des installations qui sont régulièrement assurées. S'y ajoute une réflexion sur la gestion du bien être au travail.

La gestion du développement durable est également une préoccupation partagée au sein de la direction. Tout projet intègre cette dimension. Un bilan carbone a été partiellement réalisé en 2009, il est prévu de le réactualiser au cours du prochain exercice et de rédiger un agenda 21 local pour fixer des objectifs d'amélioration comportant des indicateurs de suivi. Des actions particulièrement intéressantes et innovantes ont été menées : tri sélectif des déchets, sensibilisation aux économies de papier, journée sans viande, promotion des moyens de locomotions non polluants (plus de 600 anneaux à vélos, vélos de service), gestion locative du parc automobile, contrôle des températures des locaux en période hivernale, suivi mensuel des consommations de fluides, programmation des arrosages d'espaces verts, etc. Cette démarche extrêmement positive mériterait un travail de communication et de sensibilisation pour que l'ensemble des acteurs se l'approprié.



# Conclusion et recommandations

A sa création, le Groupe ESA s'était donné pour mission de former des acteurs ouverts sur la société et capables d'entraîner le développement de l'agriculture et du monde rural. Cette ligne, suivie très longtemps sous le seul aspect de la formation, a depuis peu été étendue à la recherche, la valorisation de ses résultats et l'innovation. Cette mutation était un véritable défi pour un établissement sous statut privé associatif qui souhaite s'insérer dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche. A la rentrée 2009, le Groupe ESA accueillait plus de 1 700 étudiants et disposait de 215 équivalent temps plein de personnel (96 enseignants et 119 personnels administratifs, techniques et de direction) et disposait d'un budget de 17,9 M€ et de 20 200 m<sup>2</sup> de locaux.

La notoriété du Groupe ESA, fondateur du Pres L'UNAM et membre de la FESIA, s'appuie tout autant sur la diversité de ses formations ciblées dans son domaine d'activités que sur la reconnaissance progressive d'une recherche naissante, fortement orientée vers le milieu professionnel. Par ailleurs le Groupe ESA bénéficie d'un véritable sentiment d'appartenance partagé par tous les acteurs, personnels, étudiants, administrateurs, anciens. L'élargissement de son offre de formation, basée sur les deux piliers du cycle ingénieur et de la formation à distance, a été incontestablement réussie. Elle touche des publics les plus divers, liés ou sensibles au secteur agricole, sans exclusive sur leur origine sociale.

Le développement de la recherche, indispensable à l'établissement, doit être suivi avec attention. Les thématiques ne peuvent être exagérément élargies et les équipes indépendantes multipliées. La clarté sur les axes d'excellence doit s'imposer.

Sa mutation, permise par une réorganisation complète effectuée à partir du plan 2007, doit maintenant être stabilisée et optimisée. Les circuits de fonctionnement opérationnel pourraient être plus concentrés sans affaiblir la participation des acteurs. Il faut poursuivre la structuration du système d'information dans une perspective de démarche qualité permettant à la fois l'examen des diverses situations et leur analyse prévisionnelle. La gestion des ressources humaines, qui possède de réels atouts, doit se doter d'outils complémentaires tels le bilan social qui pourrait véritablement jouer son rôle dans la stratégie de l'établissement.

Les étudiants, travaillant dans un site agréable et bien équipé, sont fiers de leur appartenance au Groupe ESA qui leur offre qualité de vie et reconnaissance par le monde professionnel. Ils méritent de voir leur environnement numérique de travail développé et le problème de la restauration résolu. L'international et l'interculturel sont visibles et valorisés.

Comme dans tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche, la gouvernance est un élément essentiel de la stratégie et du fonctionnement. Le Groupe ESA étant une association privée loi 1901, le management et la direction requièrent une démarche partagée entre le président du conseil d'administration et le directeur général. Aussi, les administrateurs doivent-ils veiller très attentivement à la cohérence de cette organisation et à sa pérennité.

## I – Les points forts

- Adéquation des formations face aux attentes des milieux professionnels et des étudiants ;
- Ancrage professionnel et territorial des activités du groupe ;
- Très forte adhésion de tous les acteurs du Groupe ESA à son développement ;
- Pertinence de la nouvelle organisation (pilotage et organisation) ;
- Une internationalisation dynamique des formations.

## II – Les points faibles

- Hiérarchisation insuffisante des thématiques de recherche ;
- Structuration de la valorisation discutable ;
- Absence d'environnement numérique de l'étudiant et de portage politique de la DSI ;
- Faiblesse des instances de représentation des étudiants et des enseignants ;
- Dialogue budgétaire insuffisamment partagé.

## III – Les recommandations

- Assurer la continuité de la stratégie et de la gouvernance de l'école ;
- Amplifier le soutien à la recherche, préciser sa structuration et développer le champ des partenariats ;
- Réguler les offres de formation consommatrices de moyens et mutualiser les méthodes et ressources pédagogiques ;
- Mieux intégrer les étudiants à la vie de l'établissement ;
- Elaborer et mettre en œuvre une véritable politique du système d'information ;
- Poursuivre la mise en place d'une politique qualité en créant les conditions d'une plus forte appropriation ;
- Adapter ses ressources financières et budgétaires aux ambitions stratégiques de l'établissement.



# Liste des sigles

## A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ANVAR	Agence nationale de valorisation de la recherche
AS	Association sportive
AutoCAD	Logiciel de dessin assisté par ordinateur

## B

BDA	Bureau des arts
BDE	Bureau des élèves
BDP	Bureau de promotion
BREI	Bureau régional des élèves ingénieurs
BTSA	Brevet de technicien supérieur agricole
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CASDAR	Compte d'affectation spécial pour le développement agricole et rural
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDG	Comité de direction générale
CDP	Conseils de promotion
CERCA	Centre de recherches sur la cognition et l'apprentissage (Centre d'enseignement à distance)
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CPE	Commission paritaire d'établissement
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CV+	<i>Curriculum vitae</i>
CVE	Conseil de la vie étudiante

## D

DAF	Direction administrative et financière
DAP	Direction académique et pédagogique
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche (ministère en charge de l'Agriculture)
DG	Directeur général
DP	Direction des programmes
DRH	Direction des ressources humaines
DR	Direction de la recherche
DSI	Direction des systèmes d'information

## E

EC	Enseignant chercheur
ENT	Environnement numérique de travail
ESA	École supérieure d'agriculture d'Angers
ESEO	École supérieure d'électronique de l'ouest
ETP	Équivalent temps plein

## F

FESIA	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture
FESIC	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres
FLE	Français langue étrangère
FUI	Fonds unique interministériel

## G

GIE	Groupement d'intérêt économique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRAPPE	Groupe de recherche en agroalimentaire sur les produits et procédés

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

IFR-SFR	Institut fédératif de recherche-Structure fédérative de recherche
INRA	Institut national de recherches agronomiques
ISA	Institut supérieur d'agriculture de Lille
ISARA	Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes
LARESS	Laboratoire de recherche santé-social
LEVA	Laboratoire d'écophysiologie végétale et d'agroécologie
LMD	Licence-master-doctorat

## M

MAAP	Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche
MEEDAT	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire

## P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## Q

QUASAV	Qualité et santé du végétal
--------	-----------------------------

## R

RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

Sage	Logiciel de gestion commerciale, paie, comptabilité
SEARA	Syndicat d'enseignement agronomique et de recherches agricoles
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SRI	Service des relations internationales

## T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>

## U

UCO	Université catholique de l'ouest
UMR	Unité mixte de recherche
(L')UNAM	Pres L'Université Nantes Angers Le Mans

## V

VENAM	(ED) Végétal, environnement, nutrition, agroalimentaire, mer
VINITERA	Unité vigne et vin (INRA)

## W

Wifi	<i>Wireless fidelity</i>
------	--------------------------

# Observations du directeur



## Observations du Directeur général

Cette première évaluation AERES a été réalisée dans le contexte de notre engagement volontariste pour participer à la reconfiguration de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle se positionne également à la veille d'un changement programmé et préparé dans la gouvernance du Groupe ESA : celui du Président du CA et du Directeur Général de l'établissement.

Nous considérons que cette évaluation est globalement juste et que les préconisations qui nous sont proposées nous aideront à orienter nos actions futures dans une démarche d'amélioration continue, tout en assurant, comme recommandé dans le rapport, l'ajustement permanent de notre stratégie et de notre système de gouvernance.

Nous tenons à souligner que nous sommes décidés à poursuivre nos efforts sans relâche sur ce qui a été noté comme des points forts ; ils font partie des objectifs et de la culture du Groupe, quels que soient ses dirigeants. Et que nous nous efforcerons de suivre la plupart des recommandations faites, comme détaillé ci-dessous.

### Stratégie en matière de recherche et de valorisation

L'AERES a noté l'importance des efforts que nous avons mis en œuvre pour développer une recherche à la hauteur des attentes de la société, et compte tenu de l'importance actuelle de trouver de nouvelles solutions pour se nourrir tous et bien de façon sécurisée et durable dans un monde aux ressources de plus en plus limitées. La thématique des « *systèmes de production agricole innovants et durables pour des aliments de qualité* » sera progressivement affinée et précisée, en particulier à l'occasion de notre 5<sup>e</sup> plan de développement de la recherche.

Comme le rapport le signale, le problème du financement de cette recherche reste prédominant : établissement privé associatif sous contrat, nous recevons beaucoup moins d'aides publiques que nos confrères du public, ce qui nous met en position difficile dans la réponse aux appels d'offres puisque nous devons financer entièrement sur nos ressources internes les salaires de nos chercheurs. Nous sommes donc contraints d'aller chercher des financements auprès des entreprises, alors même que notre secteur économique de l'agriculture et de l'alimentation reste éclaté entre de nombreuses entreprises petites et moyennes, qui ont une faible culture de financement de la recherche. Ces financements sont en général fléchés pour de la recherche très finalisée, parfois difficile à valoriser du point de vue universitaire.

Nous continuerons à travailler activement pour trouver le meilleur équilibre possible entre une recherche originale, pilotée par l'établissement et conforme à sa stratégie et à ses valeurs, et les nécessaires partenariats à mettre en œuvre, en particulier avec l'INRA, les deux établissements publics agricoles de la région (Agrocampus et Oniris), le campus du végétal d'Angers et l'ensemble des établissements du PRES l'UNAM.

Nous sommes d'accord pour constater que nous avons encore de larges marges de progrès devant nous en matière de valorisation, malgré notre grande proximité avec les entreprises. Nous engagerons de nouvelles réflexions sur le fonctionnement optimisé d'une cellule de valorisation pour la recherche et la gestion de la propriété industrielle.

### Stratégie en matière de formation

Nous nous sentons confortés par l'appréciation positive de l'AERES sur notre positionnement, peu courant dans l'univers des Grandes écoles, consistant à former à la fois des ingénieurs, des techniciens et des cadres, en lien étroit avec les entreprises, avec une forte dimension internationale et sous toutes les modalités de formation, pour nous adapter à la fois à une grande diversité de publics et aux demandes fort diverses des entreprises des filières agricoles, alimentaires et des territoires ruraux.

Nous souhaitons continuer à développer nos actions dans ce sens, malgré une probable plus grande difficulté à obtenir des financements publics. Nous constatons que, moyennant une forte mobilisation collective, nous n'avons pas de problème de recrutement d'étudiants, et que nos diplômés trouvent très rapidement un travail correspondant à leur qualification et dans les secteurs d'activités pour lesquels nous travaillons, preuve que nous répondons à un véritable besoin. Nous veillerons donc, comme le rapport AERES nous le conseille, à trouver le meilleur équilibre possible qui permet de concilier cette diversité

BP

féconde et socialement utile, et la consolidation de notre positionnement dans la recherche en construisant des alliances pour optimiser la diversité de notre offre.

En ce qui concerne la formation ingénieurs, nous apprécions le rapport très positif fait par l'AERES : suivi personnalisé, organisation, dimension internationale, incitation à l'entrepreneuriat, insertion professionnelle, etc. Nous poursuivons les efforts engagés de meilleure sensibilisation aux activités de recherche tout en gardant notre culture entrepreneuriale.

Même remarque pour ce qui concerne les Masters : nous allons continuer à faire vivre ceux que nous avons lancés, et particulièrement les deux qui sont habilités Erasmus Mundus, pour lesquels nous devons à la fois maintenir l'excellence, animer des réseaux internationaux, soutenir les adossements à la recherche et trouver des relais de financement alternatifs pour anticiper les baisses de financement de l'Europe.

Sur ces deux sujets, nous continuerons à travailler activement avec notre fédération FESIA.

Les BTS et licences restent pour nous un enjeu majeur d'action et de développement et le rapport nous y encourage. Malgré la concurrence et le tassement global des candidatures en France, et les difficultés d'obtenir des financements publics pour l'année de licence, nous entendons poursuivre dans ce sens. En particulier en continuant à décliner une offre de licences professionnelles correspondant à celle de nos BTS, en bonne intelligence avec l'Université d'Angers et sous toutes les modalités, en particulier celle de l'apprentissage.

La formation à distance, dont le rapport a souligné l'originalité, est un pilier de notre Groupe depuis les années 20, et le restera. Nous souhaitons préciser que le taux de déperdition de 30 % qui est signalé dans le rapport est un excellent taux, très exceptionnel dans le secteur de l'enseignement à distance, fruit de gros efforts pédagogiques et d'accompagnement que nous menons depuis des décennies. Nous nous efforcerons, comme le suggère le rapport, de faire mieux profiter l'ensemble de nos étudiants du savoir-faire que nous avons acquis en matière de TICE dans ce secteur.

Le rapport souligne à la fois nos actions vers l'accompagnement personnalisé des étudiants, en particulier primo entrants et étudiants étrangers et nos initiatives pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat au sein des étudiants et des enseignants. Nous continuerons dans ce sens.

Nous sommes d'accord avec l'AERES pour constater que nous avons encore des marges de progression dans les domaines de la documentation (en particulier pour les chercheurs), de la mise en œuvre des TICE pour les étudiants en formation initiale et en apprentissage, de l'amélioration des systèmes d'information, et de la généralisation de l'évaluation des enseignements par les étudiants. Nous fournirons des efforts dans les années qui viennent pour nous améliorer sur ces différents points.

### Stratégie en matière de vie étudiante

Nous apportons beaucoup d'attention à la promotion et à l'encadrement de la vie collective étudiante. Nous souhaitons former des professionnels « créateurs et responsables » et estimons que la prise de responsabilité pendant leurs études fait partie intégrante de leur formation. Le soutien aux Bureau des élèves et aux associations est organisé et permanent, incluant la mise à disposition d'un membre du personnel comme responsable du suivi de la vie associative, les actions de formation des nouveaux élus, l'organisation du transfert de responsabilités d'une année sur l'autre, l'aide à la formulation de projets et de budgets, des subventions, la mise à disposition de locaux, ou encore la reconnaissance pédagogique des compétences acquises à travers le système dit des « crédits CV + ».

Le dialogue avec les élus étudiants est permanent et, comme l'AERES a pu le constater, se fait dans un climat de grande confiance. Cependant, notre culture et nos statuts ne prévoient pas de présence des étudiants dans notre Conseil d'administration. La mise en place d'un Conseil d'établissement quadripartite (CA, DG, élus du personnel et des étudiants) n'ayant pas été couronnée de succès, la nouvelle Direction poursuivra la recherche de formules plus adaptées et efficaces.

En matière de logement et de restauration étudiante, nous poursuivons nos réflexions et nos efforts pour proposer les meilleurs services aux étudiants. Nous poursuivons également nos efforts très importants pour obtenir des bourses d'aide au départ à l'étranger (402 K€ par an actuellement), et faciliter au maximum les séjours d'étude et stages internationaux pour tous nos étudiants, ce que font plus de 500 étudiants et apprentis chaque année.

BP



## Stratégie en matière de partenariats

Comme l'a constaté l'AERES, le Groupe ESA a déployé de gros efforts dans les dernières années pour s'inscrire de façon active et loyale dans la réorganisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en particulier dans le domaine agricole et dans le Grand Ouest. S'agissant d'une politique de fond, elle sera poursuivie.

Au niveau national, les nombreuses actions conduites au sein de la fédération FESIA se poursuivront. Ceci n'empêche pas des contacts avec « l'ensemble des acteurs publics et privés d'enseignement supérieur de la recherche agricole », soit 19 écoles sans compter les établissements relevant de l'Éducation nationale. Bien entendu, il convient d'agir d'abord au niveau régional, et des actions particulièrement importantes sont et seront menées avec les deux « Grands établissements » de l'Ouest : Agrocampus et Oniris, ainsi qu'avec l'INRA et le Campus du végétal angevin.

La mise en place du PRES L'UNAM commence seulement ; la Direction sortante a fait en sorte que le Groupe ESA, bien qu'établissement privé, puisse y entrer en tant que membre fondateur. Les faibles succès enregistrés par l'alliance Pays de la Loire et Bretagne dans les appels d'offres autour du « Grand emprunt » ne nous découragent pas de poursuivre dans cette voie d'avenir. La nouvelle Direction sera attentive à continuer à prendre toute sa place dans les regroupements et les projets à venir, tant au niveau agricole et alimentaire qu'à celui des Grandes écoles, et de l'ensemble de l'enseignement supérieur.

Le soutien des collectivités locales au développement de l'enseignement supérieur est très important dans les Pays-de-la-Loire, malgré les difficultés économiques qui les touchent également. Outre la politique d'apprentissage de la Région et l'implication du Département, on peut relever en particulier que les investissements immobiliers dont le Groupe ESA a bénéficié ont été financés aux trois quarts par les collectivités locales, comme il est de règle pour les établissements publics et privés de la Région sur des projets jugés prioritaires.

## Stratégie en matière de relations internationales

Nous apprécions les éloges du rapport sur notre stratégie internationale. Notre investissement y est ancien, à la fois sur la mobilité étudiante, le montage de formations multi établissements et multiculturelles aboutissant entre autres pour deux masters à l'habilitation Erasmus Mundus, l'accueil en nombre d'étudiants internationaux, et l'accompagnement du développement des entreprises agricoles et agroalimentaires à l'international. Nous entendons bien poursuivre dans cette voie et garder la relative avance que nous avons actuellement.

Nous continuerons à mutualiser tout ce qui peut l'être dans ce domaine comme nous le pratiquons actuellement déjà fortement avec la Fesia, tout en hiérarchisant nos choix de réseaux. Nous travaillerons au développement international de la recherche.

## La gouvernance

Comme l'a souligné le rapport, notre système de gouvernance fonctionne correctement, et il a permis par exemple le fort développement du Groupe dans la dernière décennie (recherche, licences, masters, international, etc.), une vraie réflexion stratégique, un changement important dans l'organisation globale en 2008, et une succession à la fois du Président et du Directeur en 2011.

L'AERES souligne la nécessité d'une cohérence entre ces deux responsables. Le fait que, pour la deuxième fois consécutive, les changements d'hommes se fassent de façon relativement simultanée et que le nouveau Président choisisse son nouveau Directeur devrait faciliter les choses.

La réforme de 2008 était profonde, et a eu besoin de temps pour se mettre en place. Nous commençons à en récolter les fruits. Nous avons cependant encore des efforts de productivité à réaliser pour faire fonctionner au mieux une organisation matricielle, et en particulier entre les Programmes et les Départements. La nouvelle Direction s'y emploiera bien évidemment.

Le regroupement de tous les enseignants et enseignants-chercheurs au sein de la Direction académique et pédagogique les a remis au cœur même de notre système d'organisation ; il permet et permettra de plus en plus de développer leurs compétences, de piloter activement leurs carrières, de gérer au plus près les ressources (permanentes et vacataires), d'assurer une animation pédagogique et une veille disciplinaire, etc.

BP

La création d'une Direction de la recherche a symbolisé l'importance que l'établissement accorde dorénavant à cette activité. De même pour la Direction des systèmes d'information.

Nous poursuivrons également nos efforts de communication interne et externe ; le lancement d'un nouveau site Internet beaucoup plus ambitieux à l'automne 2011 ans en sera le fer de lance. Le positionnement de la communication externe au sein de la Direction des ressources humaines et la cohérence entre la communication externe et les relations entreprises seront étudiées à nouveau.

En matière de ressources humaines, un très gros travail a été mené depuis plusieurs années à la fois par la Direction du même nom et, en ce qui concerne les enseignants, par la Direction académique et pédagogique. Ce travail se poursuivra bien évidemment, et il concernera à la fois les enseignants et les personnels administratifs et techniques. La recherche d'un équilibre entre les genres, qui fait que les femmes sont devenues majoritaires dans les instances de direction, sera poursuivie.

Nous ferons en sorte que le sentiment très fort d'appartenance au Groupe des étudiants, des salariés et des anciens élèves, qui a été remarqué par l'AERES, reste d'actualité.

Comme remarqué par l'AERES, la question budgétaire et financière devient de plus en plus stratégique puisque le Groupe souhaite poursuivre son développement, à la fois en matière de formation pour répondre aux nouveaux besoins de la profession et en matière de recherche pour atteindre un seuil minimum critique, dans une période où les financements publics vont probablement diminuer. Après deux exercices budgétaires difficiles, cette question devient tout à fait prioritaire pour la nouvelle Direction. Il s'agira à la fois de mieux maîtriser les charges (et en particulier, comme souligné, les travaux complémentaires des enseignants), d'optimiser encore mieux les sources de financements actuelles déjà repérées par l'AERES comme très développées (taxe d'apprentissage, mécénat, crédits Erasmus européens, etc.), et d'en trouver de nouvelles (Crédit impôt recherche, mécénat d'entreprises, crédits européens, etc.). Dans cette époque de rigueur, la Direction recherchera de nouveaux moyens d'associer plus largement l'ensemble du personnel à la procédure budgétaire, comme conseillé dans le rapport.

Nous ne ressentons pas actuellement le besoin d'un système intégré de gestion du patrimoine, lequel nous semble actuellement particulièrement bien géré ; la qualité de nos locaux et de leur entretien a d'ailleurs été soulignée.

La mise en place d'un système informatique « totalement intégré et urbanisé » est effectivement un but à terme ; cependant, un effort très important a été fait par la Direction sortante en matière de systèmes d'information, preuve entre autres le fait que trois autres Grandes écoles travaillent depuis trois ans à partir de notre système d'information *Rabelais* et que d'autres écoles envisagent de rejoindre le GIE créé à cet effet. Ces efforts seront poursuivis, mais au rythme permis par la rigueur budgétaire maintenant prioritaire, et en cohérence d'une part avec les écoles membres du GIE et d'autre part avec la dynamique qui se crée dans la région autour du PRES.

Nous avons toujours été très attentifs à la qualité, en particulier parce que depuis plus d'un siècle nous recrutons chaque année des centaines d'étudiants qui acceptent de payer pour leurs études alors qu'ils pourraient en faire pour beaucoup moins cher ailleurs. Cette culture est donc très présente dans l'établissement. La Direction sortante n'a pas souhaité la formaliser, comme l'ont fait d'autres établissements, au travers de procédures et d'indicateurs de pilotage conduisant à une certification. La nouvelle Direction pourra l'envisager, comme conseillé par l'AERES, au rythme qui apparaîtra le plus judicieux compte tenu de la situation économique.

Enfin, le rapport souligne nos nombreuses initiatives « particulièrement intéressantes et innovantes » en matière de développement durable ; nous tacherons d'en accroître la lisibilité. Comme pour l'hygiène et la sécurité, il s'agit là dorénavant de politiques de fond de l'établissement qui seront bien évidemment poursuivies.

En conclusion, nous remercions l'AERES de nous avoir donné cette occasion de faire un point complet sur notre activité, puis pour la grande qualité de son travail, qui nous sera très utile pour progresser.

Angers, le 26 août 2011  
Bruno Parmentier, Directeur général



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'école supérieure d'agriculture d'Angers a eu lieu les 19 et 20 avril 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Gérard **Noyel**, professeur des universités, ancien président de Télécom Saint-Etienne.

## Ont participé à l'évaluation :

Yuravin **Bung**, élève ingénieur à l'INP-ENSEEIH, Toulouse ;

Georges **Gosset**, directeur général adjoint de VetAgroSup, Clermont-Ferrand ;

Jean-Marc **Llorens**, directeur d'Agrinovatech ;

James **Shepherd**, maître de conférences, université de Savoie ;

Pierre **Stoecklin**, directeur général des services de l'INSA de Toulouse.

Robert **Fouquet** délégué scientifique et Dora **Chertier**, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

Delphine **Lecointre** a assurée la PAO.