



**HAL**  
open science

## ESITPA - École d'ingénieurs en agriculture

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. ESITPA - École d'ingénieurs en agriculture. 2011. hceres-02026443

**HAL Id: hceres-02026443**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026443>**

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 de l'École d'ingénieurs en agriculture



juillet 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'École d'ingénieurs en agriculture



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

Le Directeur

**Michel Cormier**

---

juillet 2011



# Sommaire



Présentation	5
I – Une école bientôt centenaire...	5
II – ... au cœur de deux régions soutenant leur agriculture...	5
III – ... qui veut et doit relever de nombreux défis	5
Stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
I – Une stratégie de recherche ambitieuse en cohérence avec les enjeux régionaux	7
1 ● Une activité de recherche jeune et dynamique fortement appuyée par l'établissement et les collectivités territoriales	7
2 ● Une bonne intégration dans les réseaux scientifiques régionaux	7
3 ● Un projet ambitieux en accord avec les attentes sociétales	7
II – Des ressources humaines insuffisantes au regard des ambitions affichées	8
III – Des critères de pilotage de la recherche en émergence	8
IV – Un début encourageant pour la valorisation	8
V – L'ambition d'un rayonnement international irréaliste	8
Stratégie en matière de formation	9
I – Un pilotage des formations en définition	9
1 ● Des équipes pédagogiques structurées, aux activités marquées par le nombre de vacataires	9
2 ● Un ancrage académique et institutionnel en devenir	9
3 ● Une formation d'ingénieur récemment renforcée	9
4 ● Une création bouillonnante et opportuniste de formations complémentaires au titre d'ingénieur	10
5 ● Une insertion professionnelle comparable aux écoles du secteur	10
II – Une offre de formation lisible	11
III – Un accompagnement de l'étudiant personnalisé	11
1 ● Des dispositifs d'intégration individualisés	11
2 ● Un accompagnement du projet et de l'insertion professionnelle basé sur une forte expérience de terrain	11
IV – Un environnement de travail en cours d'adaptation	12
1 ● Un début d'environnement numérique de travail	12
2 ● Des ressources documentaires étendues et sous-utilisées	12
V – Une démarche qualité pédagogique à développer	12
1 ● Une démarche d'évaluation à organiser	12
2 ● Un programme récemment modifié et incomplètement documenté au regard des exigences européennes	12

Stratégie en matière de vie étudiante	13
I – Des étudiants volontaires et impliqués	13
1 ● Des élèves ingénieurs écoutés mais insuffisamment associés aux décisions	13
2 ● Une vie associative développée	13
II – Des moyens favorisés par un site unique	13
Stratégie en matière de partenariats	15
I – Une solide base régionale	15
II – Des partenariats à caractère professionnel affirmé	15
Stratégie en matière de relations internationales	17
I – Une activité internationale récente et axée sur la formation	17
II – L'ambition d'un partenariat avec l'Afrique francophone	17
La gouvernance	19
I – Un pilotage à affirmer	19
1 ● Une école et une équipe de direction aspirant à plus d'autonomie...	19
2 ● ... et à l'évolution de son statut	19
II – Un système d'information en cours de réalisation	20
1 ● Un parc informatique neuf et à niveau	20
2 ● Une stratégie numérique à préciser	20
III – Une gestion des ressources humaines cadrée par l'APCA	20
IV – Un suivi financier contrôlé mais d'une grande complexité	21
V – Un patrimoine immobilier neuf à gérer	22
VI – Une prise en compte méthodique de l'hygiène et de la sécurité	22
VII – Une culture de l'amélioration continue à impulser	23
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	25
I – Une image rénovée conservant les forces de l'école	25
II – Une communication adaptée aux milieux professionnels	25
III – D'une amicale à un véritable réseau des anciens	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



## I – Une école bientôt centenaire...

L'Esitpa, école d'ingénieurs en agriculture (ESITPA) est un établissement d'enseignement supérieur privé, porté par l'APCA (Assemblée permanente des chambres d'Agriculture). Elle est issue de l'Institut technique de pratique agricole créé en 1919 à Paris, reconnu par l'Etat en 1948 et transformé en 1970 en Ecole supérieure d'ingénieurs et de techniciens pour l'agriculture.

Habilitée à délivrer le titre d'Ingénieur diplômé de l'Ecole supérieure d'ingénieurs et techniciens pour l'Agriculture par la CTI (Commission des titres d'ingénieurs) en 1964, l'Esitpa a reçu en 1984 l'agrément du ministère en charge de l'agriculture auquel elle est liée par contrat quadriennal (renouvellement février 2008).

L'Esitpa s'est implantée en Normandie en trois temps : en 1976 à Val-de-Reuil (27), en 1995 à Rouen (76) pour les 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> années, et depuis la rentrée 2008 pour l'ensemble de ses formations sur le campus de Mont-Saint-Aignan (Rouen). Elle occupe un bâtiment neuf de 8 600 m<sup>2</sup> ayant coûté 27 M€ et construit sur un terrain de 3 ha. Elle accueille 448 élèves ingénieurs et ambitionne un flux de 120 ingénieurs diplômés/an.

C'est donc très récemment que l'établissement a pu rassembler toutes ses promotions, mais aussi son administration et ses laboratoires de recherche. Ce déménagement, fortement soutenu par les collectivités territoriales, a été accompagné d'une redéfinition par l'APCA du projet de formation et de recherche à mettre en œuvre par son établissement. Aussi, l'équipe de direction de l'école renouvelée à la rentrée 2008 doit décliner ce projet tout en faisant fonctionner l'ensemble des installations.

L'Esitpa a le statut de service de l'APCA dont elle est l'unique école. Par ailleurs, l'APCA est membre du conseil de plusieurs écoles d'agronomie dont AgroParisTech. L'APCA dispose également d'un important organisme de formation continue, RESOLIA, qui contribue à l'évolution des compétences des ingénieurs et techniciens du réseau des 94 chambres départementales d'Agriculture et des 21 chambres régionales. Les projets pédagogiques de l'Esitpa et RESOLIA sont élaborés de façon indépendante.

La prochaine étape souhaitée conjointement par l'APCA et l'Esitpa sera l'adoption de nouveaux statuts, actuellement à l'étude, dans le but de donner à l'école plus d'adaptabilité et, si possible, une autonomie de gestion, en préservant un lien fort et lisible avec l'APCA.

## II –... au cœur de deux régions soutenant leur agriculture...

Le Pres Normandie Université avec pour membres fondateurs les universités (Rouen, Caen Basse-Normandie, Le Havre), l'INSA de Rouen et l'ENSICAEN projette d'accueillir comme membres associés les écoles d'ingénieurs publiques et privées qui feront acte de candidature. Ceci concerne l'Esitpa et les autres écoles d'ingénieurs des deux régions.

Bien que fortement industrialisée (18,7 % de l'emploi salarié en Haute-Normandie, 16,7 % en Basse-Normandie, contre 13,9 % en France Métropolitaine), la Normandie se situe au 8<sup>ème</sup> rang des régions agricoles françaises avec plus de 3 millions d'hectares de surface agricole utile. Ce positionnement n'est pas étranger au choix historique fait par l'APCA de transférer son école d'ingénieurs depuis Paris dans l'agglomération rouennaise. Elle fonde enfin le fort soutien des collectivités territoriales à cette implantation.

## III – ... qui veut et doit relever de nombreux défis

L'Esitpa est en déficit financier depuis plusieurs années, ce qui conduit ci conduisant l'APCA, en plus de la fourniture d'une partie des fonctions de soutien, à équilibrer le fonctionnement de ce service à hauteur d'environ 500 k€/an. Ce montage a atteint une limite soulignée par la chambre régionale des Comptes. L'APCA, tout en souhaitant majoritairement poursuivre le soutien financier à son école, veut clarifier cette situation à l'occasion de la refonte programmée des statuts de l'Esitpa.

En matière de formation, outre le suivi des recommandations répétées de la CTI, le principal défi à relever est celui de l'attractivité. Il s'agit pour L'Esitpa de retrouver rapidement un flux d'au moins 100 élèves-ingénieurs par promotion tout en essayant de recruter à un meilleur niveau.

Les acteurs régionaux, au premier rang desquels la Région Haute-Normandie, misent sur le volet recherche des missions de l'Esitpa. C'est, en effet, par les Grands réseaux de recherche régionaux (GRR) que le conseil régional focalise son aide à l'enseignement supérieur. Sur ce terrain, d'autres acteurs sont aussi en attente. Ainsi, l'INRA, dont le directeur scientifique du secteur agriculture vient d'accepter la présidence du tout nouveau conseil scientifique (CS) de l'école, souhaite que la recherche et la formation développées à l'Esitpa permettent la diffusion accélérée au sein du réseau des chambres d'Agriculture de nouvelles pratiques d'agriculture durable respectant les engagements du Grenelle de l'environnement.

A ces défis stratégiques, s'ajoute celui de la montée en puissance d'une administration plus autonome, capable de faire fonctionner efficacement l'école dans sa nouvelle implantation et de bâtir des outils de pilotage efficaces.

Ces défis, clairement identifiés, doivent être transformés en objectifs opérationnels et en plan d'actions, déclinés selon un calendrier réaliste, pour l'école et pour l'APCA. En effet, la simple appartenance à l'APCA, reconnue par tous comme un avantage, ne suffit pas pour que l'Esitpa devienne l'outil incontournable de diffusion de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques dans le réseau des chambres d'agriculture et, par l'intermédiaire des ingénieurs et techniciens du réseau, au sein même des exploitations et des entreprises agricoles.

# Stratégie en matière de recherche et de valorisation



## I – Une stratégie de recherche ambitieuse en cohérence avec les enjeux régionaux

### 1 • Une activité de recherche jeune et dynamique fortement appuyée par l'établissement et les collectivités territoriales

L'activité de recherche à l'Esitpa est récente puisqu'elle a été impulsée en 1998. Elle s'appuie sur les 19 enseignants-chercheurs (EC) de l'école sous statut de l'APCA, dont sept sont en cours de formation doctorale et deux sont HDR ; elle accueille huit doctorants et post-doctorants au sein de ses laboratoires. De façon assez naturelle, les thématiques des EC recrutés et leur lien avec la recherche ont été préservés, les sujets traités se regroupant progressivement autour de 4 axes scientifiques : trois comme unités propres du ministère de l'alimentation, de l'agriculture, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire MAAPRAT (Génie des matériaux - LGMA ; Ecologie microbienne des sols - BioSol ; Economie rurale - LECOR), le quatrième étant un axe de modélisation mathématiques (LAMSAD) associée à l'UMR 6085 "Raphaël Salem" de l'université de Rouen.

Le corps enseignant permanent produit en moyenne 0,47 publication à comité de lecture ACL par an, ce qui est relativement honorable avec toutefois une forte variabilité de qualité et une productivité inégale entre les équipes : de 0,12 à 1.

Les EC sont motivés par une politique d'établissement incitative en termes de ressources humaines (doublement des effectifs d'EC, formation et soutien pour la communication scientifique, décharges horaires et incitations financières à la préparation de la HDR via la grille spécifique des EC employée par l'APCA) et d'investissements soutenus (200 k€/an en moyenne, engagés à l'occasion de l'emménagement de 2008).

La recherche est encouragée par la Région Haute-Normandie via des investissements dans les nouvelles infrastructures et des financements sur projets volontaristes (environ 350 k€ en 2010, trois fois plus qu'en 2006). Ce soutien est motivé par le fait que l'Esitpa est le seul établissement d'enseignement supérieur et de recherche centré sur l'agriculture dans une région où cette activité occupe 66 % du territoire.

### 2 • Une bonne intégration dans les réseaux scientifiques régionaux

Chaque équipe a jusqu'ici développé ses propres réseaux au niveau régional dans le cadre de quatre des GRR, deux Structures fédératives de recherche (SFR), l'Institut des Matériaux de Rouen (IMR) et la Fédération en Sciences Appliquées à L'Environnement (SCALE).

L'ensemble des thématiques s'insèrent dans le réseau "Végétal, Agronomie et Transformation des Agro-ressources" (GRR VATA) dont l'Esitpa est membre fondateur. Elle est impliquée avec l'université de Rouen dans le fonctionnement et l'animation scientifique de celui-ci.

Le souhait d'association au futur Pres Normandie Université, l'intégration à l'école doctorale normande de Biologie Intégrative, Santé, Environnement en cours de labellisation et la participation au master BioValo témoignent d'une aptitude de l'Esitpa à s'intégrer dans le paysage universitaire régional.

### 3 • Un projet ambitieux en accord avec les attentes sociétales

Après la phase de développement des quatre unités de recherche, permettant la "levée des compétences scientifiques" de chaque équipe, l'établissement a récemment souhaité les regrouper au sein d'une seule unité transdisciplinaire d'agroécologie (AgriTerr) appliquée à l'échelle des territoires, pour les fédérer autour d'un même objectif : "concevoir une agriculture innovante conjuguant performances économiques et environnementales".

Cette étape structurante, intéressante pour l'approche technologique d'une école d'ingénieurs, est susceptible de susciter l'attention de l'INRA et de la Région. C'est également un défi qui impose de résoudre le paradoxe de travailler en transdisciplinarité tout en continuant à développer une production scientifique permettant une reconnaissance par thématique et la soutenance de HDR (notamment pour les deux équipes LAMSAD et LECOR qui sont en émergence en termes de production scientifique).

## II – Des ressources humaines insuffisantes au regard des ambitions affichées

Si les EC sont aujourd'hui portés par un projet stratégique explicite, il n'en reste pas moins qu'une réflexion est à mener sur le nombre et la qualité des publications, la typologie des recrutements nécessaires et leur articulation avec la formation (agronomie) afin que la solidarité d'équipe continue de s'exercer.

En outre, l'augmentation de la charge de travail liée à la recherche réduit la disponibilité et les heures enseignées par les permanents (en moyenne 90 h d'enseignement présentiel/EC/an) ; cela mérite vigilance afin que le lien nécessaire entre les activités de recherche et la formation ingénieur puisse se développer et que les élèves-ingénieurs bénéficient d'un contact direct et effectif avec la recherche développée au sein de l'établissement.

Le réseau des partenaires scientifiques contribue à l'encadrement des 15 jeunes chercheurs mais souligne la menace de dépendance de l'Esitpa dans ses thématiques de recherche, précisément au moment où l'établissement souhaite affirmer une originalité. La bienveillance affichée des acteurs universitaires et laboratoires locaux, ainsi que l'expression d'intérêt de représentants de l'INRA, devra exercer un rôle protecteur permettant la pleine expression de ce développement volontariste.

## III – Des critères de pilotage de la recherche en émergence

Le comité de pilotage de la recherche de l'établissement, constitué des quatre responsables de laboratoires, du directeur de la recherche et du directeur de l'établissement, a assuré le pilotage de la recherche durant les quatre dernières années. En 2010, il a été remplacé par un conseil scientifique (CS) et un conseil d'unité, deux instances visant à faciliter les réflexions sur l'orientation transdisciplinaire de la future unité et à aider les équipes à développer des outils de suivi et de pilotage de leurs activités. Elles devraient également définir les modalités d'ancrage de l'innovation au cœur des formations en lien avec la recherche.

Il serait nécessaire que ces instances précisent les critères d'évaluation et de réussite du projet d'unité et élaborent des "clés" de répartition entre, d'une part, les activités scientifiques en lien avec le secteur économique (conseil, expertise et prestations) et, d'autre part, les activités de recherche finalisée ou non conduisant à une production scientifique quantifiable. Ces "clés", nécessaires aux arbitrages en matière de promotion et de recrutement des personnels, de programmation scientifique et de financement ne sont pas perceptibles pour le moment. Elles permettraient de définir les profils d'EC à recruter de façon à réussir le projet de formation et de recherche.

## IV – Un début encourageant pour la valorisation

La recherche et la proximité avec le terrain génèrent des possibilités de valorisation qui se sont concrétisées pour le laboratoire LGMA avec quatre contrats exploitant les trois brevets dans le domaine des matériaux innovants rapportant 143 k€.

Un maillage avec l'enseignement de veille technologique des étudiants de dernière année permet d'identifier annuellement une vingtaine d'entreprises desquelles émergent 4 à 5 projets innovants conduits par les étudiants. Certains de ces projets donnent lieu à des collaborations technologiques avec des PME, avec le soutien d'Oséo (dispositif Prestation Technologique Réseau). En outre, l'établissement expérimente l'accueil d'une entreprise innovante au sein de ses laboratoires.

Ces nouvelles pistes vont être organisées au sein d'une direction du développement, appuyée par le cabinet de brevets référencé par l'école et le centre de transfert Agrinovatech créé par l'université de Rouen et l'Esitpa, avec le soutien de la Région. La future politique du Pres sur la valorisation devra être également intégrée à la stratégie.

L'apport des pôles de compétitivité est en devenir. En outre, deux pôles choisis par l'établissement (Movéo, Cosméc Valley) semblent assez éloignés des thématiques de la future unité AgriTerr.

## V – L'ambition d'un rayonnement international irréaliste

La visibilité internationale actuelle des équipes est à impulser : il n'y a pas de mobilité entrante, pas de doctorant dirigé en cotutelle avec des universités étrangères, pas de pilotage de projets d'envergure européenne, ni aucune participation au programme européen COST.

L'ambition de l'Esitpa est que l'unité transdisciplinaire développe une dimension internationale à partir des réseaux académiques existants (Université des sciences du vivant en Norvège - UMB, la Faculté des sciences du vivant (LIFE) de l'université de Copenhague au Danemark), mais aussi dans le cadre du futur Institut universitaire d'Afrique centrale au Tchad, tout en s'appuyant sur le réseau de l'APCA (en Afrique sub-saharienne et au Maghreb) et en s'ouvrant sur l'Inde.

Pour dépasser une simple stratégie opportuniste devant encore préciser le positionnement de l'unité AgriTerr par rapport à ses partenaires, il conviendra de définir les moyens qui peuvent être consacrés au développement international, les critères de choix et les modalités de ces partenariats. Autant de chantiers à venir pour les nouveaux organes de pilotage de la vie scientifique de l'Esitpa.

# Stratégie en matière de formation

## I – Un pilotage des formations en définition

L'Esitpa se propose de répondre aux besoins de l'agriculture en formant des ingénieurs "proches de la production et polyvalents, capables de contribuer au développement durable de l'agriculture et de son environnement, de répondre aux besoins de performance et d'adaptation des entreprises et des filières, d'agir à l'échelle des territoires, et de créer et gérer des entreprises".

### 1 • Des équipes pédagogiques structurées, aux activités marquées par le nombre de vacataires

Les équipes pédagogiques sont groupées en cinq chaires (Agronomie : 6 EC ; Agro-industrie : 4 EC ; Biométrie et informatique : 3 EC ; Economie et gestion : 5 EC ; Sciences humaines : 4 E et 1 EC). Chacune gère dans son domaine les nombreux (250) vacataires pour l'enseignement des sciences fondamentales (EC de l'université principalement) ou de la professionnalisation (chercheurs, conseillers agricoles, professionnels, EC d'autres écoles du MAAPRAT).

La transmission du savoir est classique (cours, TD, TP) et l'acquisition de compétences se fait par les stages et projets individuels ou collectifs.

La conséquence, avec des équipes pédagogiques réduites, est une répartition des charges d'enseignement un peu atypique avec environ 50 % (90 h) en présentiel et 50 % en animation de projets et suivi de stages.

### 2 • Un ancrage académique et institutionnel en devenir

L'Esitpa entretient des relations académiques locales, favorisées par la construction du Pres normand.

Si trois des quatre domaines d'approfondissement (DA) enseignés par les EC sont cohérents avec les activités de recherche (Développement durable des territoires, innovation agro-industrielle, l'économie et la gestion de l'entreprise), les interventions des EC spécialistes de ces domaines restent limitées. Les recrutements annoncés en agronomie et protection des cultures vont dans le sens d'une réduction du nombre de vacataires et de l'amélioration du taux d'encadrement. Ils sont indispensables au renforcement de l'équipe de recherche et à la crédibilité de la formation.

La formation par la recherche n'est pratiquée dans les unités de recherche (UR) que pour les étudiants de l'université. Cette formation doctorale devrait être mieux intégrée au programme de façon à améliorer le très faible taux de poursuite d'études actuel (4 %).

### 3 • Une formation d'ingénieur récemment renforcée

La refondation de l'école suivie de près par la CTI (visites en 2007 et 2010) s'est opérée à l'occasion du transfert dans les nouveaux locaux dans un contexte de baisse rapide et massive du nombre et de la qualité des étudiants recrutés en 1<sup>ère</sup> année. On est passé entre 2006 et 2009 de 87 à 67 étudiants en 1<sup>ère</sup> année post-bac avec toutefois une amélioration du taux de mentions au bac des recrutés, supérieure à 50 % sur les années 2007 à 2009. Le flux de diplômés à l'issue du cursus a baissé en conséquence de 108 à 69.

L'attractivité est essentielle pour l'équipe de direction, répondant à une recommandation de la CTI et permettant le déploiement harmonieux de l'école dans ses locaux, tout en améliorant l'équilibre financier.

Les leviers sont identifiés :

- augmentation du potentiel EC. Le doublement annoncé de l'équipe des 17 EC présents en 2007 à 34 en 2009/10 (CTI 2007) est loin d'être réalisé (19 EC en 2010/11) : les contraintes administratives (APCA) sont mises en avant pour expliquer le décalage ;
- augmentation du niveau scientifique du cursus préparatoire et mise à niveau en prérentrée. En 2007, la CTI a demandé un renforcement scientifique (50 % bases scientifiques, 20 % SHS et 30 % sciences de l'ingénieur et spécialités). En 2010, les enseignements des deux premières années pèsent 1 800 h avec 59 % de bases scientifiques, 28 % de SHS et 13 % sciences de l'ingénieur ;

- communication amont et avec les anciens ;
- ouverture sur l'international et notamment l'Afrique francophone ;
- recherche de partenariats académiques et professionnels, notamment dans le cadre d'une formation par apprentissage.

Le recrutement de 90 étudiants en 2010/11 est un signal positif, qui s'est cependant accompagné d'une dégradation du taux de mentions au bac, revenu à 42 % (33 mentions AB, 6 B et 1 TB), ce qui équivaut au pourcentage du recrutement 2006. Ce flux a été obtenu avec une ouverture sur les bacheliers africains (10) et une accentuation de la diversité des parcours secondaires. Cette variété de compétences amont et la fragilité des niveaux requièrent une pédagogie adaptée harmonisant les acquis des étudiants.

#### 4 • Une création bouillonnante et opportuniste de formations complémentaires au titre d'ingénieur

De récents projets ont vu le jour de façon concomitante, au gré des opportunités et des propositions d'une équipe renouvelée et motivée. Trois axes sont travaillés et portés à la connaissance de l'équipe au fil des réalisations.

Le premier axe est l'ouverture à l'Afrique francophone, pour établir des relations équitables entre le Nord et le Sud. Le recrutement d'étudiants est un premier pas.

Le deuxième axe est le montage d'une formation par apprentissage avec un flux de 20 apprentis/an pour un début en 2012/13. Ce projet a été pensé et bâti uniquement en réponse au souhait des étudiants et sur la motivation d'EC et d'agents administratifs. Le dossier CTI est en cours d'évaluation et la déclaration d'intention déposée à la Région. Le CFA d'Yvetot assurera certaines charges administratives et mettra à disposition son large réseau d'entreprises, déjà partenaires sur des niveaux de formation inférieurs. L'équipe pédagogique a conscience que ce programme est susceptible de modifier l'organisation de l'enseignement et de la pédagogie. Le déploiement opérationnel de ce projet va devoir être organisé soigneusement et rapidement dans les cinq départements d'enseignement.

Le troisième axe mène à la création d'autres formations de niveau I ou II<sup>1</sup>. Il a déjà généré en 2010/11 un Mastère spécialisé (MS) en "Marketing, Communication et Ingénierie des Produits Agroalimentaires" accrédité par la Conférence des Grandes Ecoles. Il est porté par l'Esitpa en collaboration avec l'Ecole de Management de Normandie et accueille par dérogation des étudiants Esitpa de dernière année (niveau M2) et une personne extérieure.

Les autres projets répondent aux opportunités des partenaires académiques et aux propositions faites par les EC :

- une licence professionnelle en nutrition animale (Esitpa / université de Rouen / CFA Yvetot) en cours d'habilitation ;
- une implication de l'Esitpa et la participation de quelques EC dans le projet de master en sciences du végétal des universités de Rouen et de Caen. Ce master pourrait permettre de conférer un diplôme de master aux étudiants Esitpa désirant poursuivre une formation par la recherche ;
- une formation de niveau I en droit du développement durable a été mise en chantier en partenariat avec l'IHEDREA (Institut des Hautes Etudes en Droit Rural et Economie Agricole) pour une ouverture en 2012.

A ces trois axes s'ajoute un potentiel de formation continue, celle-ci étant gérée en fonction des quelques opportunités mais sans coordination avec RESOLIA, le service de formation, conseil et accompagnement de l'APCA. L'Esitpa, dont la procédure de VAE est approuvée depuis 2008 par la CTI, n'a pas reçu de dossier complet à évaluer dans la période.

#### 5 • Une insertion professionnelle comparable aux écoles du secteur

L'insertion se fait dans tous les secteurs d'activités agricoles et para agricoles mais majoritairement en agriculture (28 %), en agroalimentaire (16 %) et en commerce (14 %). Ce sont les données 2008. L'observatoire des carrières étant en cours d'élaboration, les nouveaux critères de classement en 2009/10 ne permettent pas de dégager d'évolution.

Les métiers les plus courants sont "Chargé d'études et de projets" (24 %), "Ingénieur conseil" (24 %), "Gestionnaire" (10 %) (enquête 2008/09). Le positionnement dominant est donc celui du conseil dans le secteur agricole.

<sup>1</sup> Niveaux de référence du RNCP : le niveau I correspond à un niveau de formation supérieur à Bac + 4, le niveau II à un niveau équivalent à Bac + 3 ou Bac + 4.

Les taux d'insertion affichés sont comparables à ceux des écoles de la même spécialité : 77 % des élèves sont en situation d'emploi trois à cinq mois après le diplôme ; 82 % après un an en 2010, un taux net d'activité de 90 % (référence EDUTER pour l'enseignement supérieur agronomique et agricole 95,3 %).

Le salaire annuel moyen (2008/09) est évalué à 28 000 € brut (annoncé à 30 000 € brut annuel pour l'ensemble des écoles du ministère en charge de l'agriculture en 2007). La proportion de non cadres dans les premiers emplois est relativement élevée à 35 %.

## II – Une offre de formation lisible

L'information à destination des lycéens et étudiants est réalisée par un site web, des journées portes ouvertes et des salons complétés par des brochures. La participation de l'Esitpa aux "cordées de la réussite" permet de sensibiliser les bacheliers issus de lycées agricoles aux parcours de formation de niveau I.

Le site internet, uniquement en français, est centré sur le candidat (témoignages, vie étudiante, modalités d'inscription, tarifs, phases de la formation ingénieur) et l'étudiant (syllabus et carrières). Il n'y a pas d'information relative à la formation continue ou à la VAE.

L'inscription au concours ingénieur est centralisée sur le portail "grandes écoles post bac". Les étudiants africains (Cameroun, Burkina Faso, Tchad) sont informés et recrutés via Campus France.

## III – Un accompagnement de l'étudiant personnalisé

### 1 • Des dispositifs d'intégration individualisés

Des formations spécifiques sont en place dans les 15 jours précédant la rentrée pour limiter l'hétérogénéité des recrutements. Les étudiants africains sont suivis par un référent (logement, stages).

Un suivi individualisé des étudiants existe à travers les responsables d'UE et les EC référents de stage. La réorientation est possible à la fin du cycle préparatoire, les étudiants partant avec un document portant le nombre et la nature des ECTS acquis.

L'accueil des étudiants handicapés, facilité par un bâtiment de construction récente et accessible, respecte le dispositif légal concernant l'adaptation des horaires d'examen.

Avec 42 % de filles, la parité homme/femme dans le cursus est quasiment équilibrée et représentative de la proportion de filles dans les écoles d'agriculture privées (statistiques EDUTER 2007), alors que les filles sont majoritaires dans les ENSA (63 %).

### 2 • Un accompagnement du projet et de l'insertion professionnelle basé sur une forte expérience de terrain

Le contact de l'élève-ingénieur avec le terrain est une force de l'Esitpa. Le cursus de cinq années comprend sept stages (1 en 1<sup>ère</sup> année, 2 en 2<sup>ème</sup> année, 1 en 3<sup>ème</sup> année, 2 en 4<sup>ème</sup> année, 1 en 5<sup>ème</sup> année : projet d'ingénieur), totalisant 69 semaines soit l'équivalent de deux années universitaires de 34 semaines. Les offres sont centralisées par l'école mais les étudiants sont force de proposition sous réserve de validation par les référents (EC et responsable des relations entreprises). Les modalités de validation sont classiques (rapports écrits, oraux).

L'information sur les stages mérite d'être complétée par des compétences détaillées, spécifiques à chaque stage et mesurables. Le nouveau stage (étude / recherche & développement) ajouté au semestre 7 doit encore être cadré et documenté.

La construction du parcours professionnel est appuyée par l'information sur les carrières (taux d'insertion, secteurs d'activité et salaires), des rencontres avec des professionnels (forum entreprises, "journée de l'ingénieur Esitpa") et un enseignement de connaissance de soi, sans toutefois de validation spécifique de la définition du projet de chaque étudiant. L'aide de l'association des anciens élèves créée en 1922 (RésoESITPA) est à dynamiser.

## IV – Un environnement de travail en cours d'adaptation

### 1 • Un début d'environnement numérique de travail

La politique des TICE est émergente : e-mail école, logiciels de langues accessible à distance (TellMeMore), ressources documentaires, logiciels de statistiques et logiciels métier permettant l'application scientifico-technique.

Après l'implémentation du réseau administratif, le déploiement d'un système informatisé de gestion de la scolarité de type ERP est prévu. Ce logiciel est au stade de prise en main par le personnel. Cette première brique de Système d'Information (SI) est indispensable aux autres développements envisagés.

Hormis les nouvelles ressources documentaires en ligne et l'autoenseignement des langues, la mise en place d'un véritable environnement numérique de travail intégré nécessitera un fort investissement de la part de l'équipe informatique et pédagogique.

La mise à disposition des étudiants d'un portail internet (information, démarches administratives, messagerie, espace de travail...) en est au stade de l'avant-projet. De même en ce qui concerne l'évaluation en ligne des enseignements.

### 2 • Des ressources documentaires étendues et sous-utilisées

Les ressources documentaires se composent essentiellement d'ouvrages (10 000 dans une base informatisée PMB récemment récolée) et d'abonnements à des revues professionnelles et techniques (120). L'espace documentation est accueillant mais les heures d'ouverture sont limitées. La fréquentation n'est pas mesurée par un indicateur mais semble faible.

L'information scientifique à "Science Direct" et très récemment aux "Techniques de l'Ingénieur" est possible en ligne à distance.

Les étudiants, malgré une politique volontariste de mise à disposition des ressources et un enseignement dédié à la recherche documentaire dispensé par les documentalistes, pratiquent davantage la recherche sur internet que l'usage des ressources documentaires physiques ou numériques.

## V – Une démarche qualité pédagogique à développer

### 1 • Une démarche d'évaluation à organiser

L'évaluation des enseignements sur papier, mise en place de façon systématique en 2007, a été abandonnée en 2008. Subsiste aujourd'hui une évaluation non systématique, orale ou papier, initiée par chaque EC et, qui n'est exploitée ni par les départements ni à l'échelle de l'établissement et dont la technique ne répond pas aux critères traditionnels, ce qui rend difficile la mise en cohérence des enseignements. L'évaluation systématisée devrait reprendre après le déploiement du futur SI selon un cahier des charges à définir.

De façon symétrique, l'observatoire des carrières n'a pas produit d'enquête structurée pour connaître l'avis des recruteurs et faire émerger leurs besoins en formation première et en apprentissage. L'analyse du placement n'est donc pas utilisée comme donnée d'entrée de l'évolution des cursus.

### 2 • Un programme récemment modifié et incomplètement documenté au regard des exigences européennes

Les modules et UE des années 1 à 3, récemment revus à l'aune des demandes de la CTI, sont présentés dans le livret de l'étudiant. Les objectifs pédagogiques, contenus et modalités d'évaluation sont explicités mais les compétences à acquérir par UE sont formulées de façon hétérogène, bien qu'en ligne avec la fiche RNCP.

La nouvelle année 4 (niveau M1) devrait être mise en place à la rentrée 2011, mais la maquette du stage de recherche (semestre 7) et des dispositifs de tronc commun et d'options (semestre 8) n'est pas encore établie par le groupe de travail. Les modalités de validation des UE sont définies sur le papier depuis septembre 2010 en conformité avec le processus de Bologne. Les premiers jurys d'UE ayant lieu à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2010/11, l'ensemble de la jurisprudence opérationnelle de validation est encore à définir, harmoniser, documenter et communiquer.

Pour l'année 5 (niveau M2, semestre 9), les objectifs pédagogiques des domaines d'approfondissement (DA), les domaines d'activité et les UE constitutives sont présentés avec le profil des emplois accessibles. Le détail pratique des UE (cours, TD, TP, projets, nature et modalités) est inaccessible aux étudiants avant le début de chaque DA.

Le supplément au diplôme (indiqué en 2007) n'est ni mis en avant dans la communication, ni approprié par les étudiants. Il devra évoluer à partir des nouveaux programmes.

# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Des étudiants volontaires et impliqués

### 1 • Des élèves ingénieurs écoutés mais insuffisamment associés aux décisions

Les étudiants sont satisfaits de l'écoute qu'ils reçoivent de l'administration. Ils aimeraient toutefois être davantage associés aux grands chantiers menés par l'établissement et être impliqués dans les évolutions de leur formation.

La participation des étudiants aux différents conseils se fait ponctuellement à la demande de l'administration mais n'est pas institutionnalisée, le statut de l'Esitpa ne le permettant pas. En permettant aux étudiants de s'impliquer davantage dans la vie de l'établissement, l'ensemble des problèmes pourront être discutés et des solutions concertées entre tous les acteurs permettront une évolution et une adhésion plus rapide de l'ensemble de la communauté Esitpa.

### 2 • Une vie associative développée

Les associations et les clubs sont dynamiques et s'adressent à tous les étudiants. Leur devenir est exclusivement de la compétence des étudiants.

L'engagement associatif n'est pour le moment pas valorisé, ni à travers la validation d'UE libres (ECTS), ni à travers une mention au supplément au diplôme. Les étudiants soulignent la difficulté à maintenir une dynamique associative, malgré les moyens matériels apportés et l'écoute de l'administration.

Le soutien de l'administration se manifeste à travers la mise à disposition de moyens et de financements. La formation aux droits et devoirs ainsi qu'à la responsabilité juridique des responsables et bénévoles associatifs et des délégués étudiants élus n'est pas encore en place.

Une véritable politique relative à la vie étudiante, construite en lien avec les délégués étudiants et responsables associatifs, accompagnée d'objectifs et d'indicateurs de pilotage, pourrait permettre une meilleure collaboration et organisation de la vie associative.

## II – Des moyens favorisés par un site unique

Les étudiants et les associations disposent dans le bâtiment d'un lieu identifié à accès spécifique. Il est doté de moyens matériels (bureaux) et informatiques en libre service et d'un foyer autogéré bien équipé, permettant une ouverture sur des plages horaires étendues et l'organisation d'événements de cercle privé, avec vente de boissons de catégorie II.

Le sport fait partie intégrante du syllabus des deux premières années (avec notation). Les dernières années, la pratique devient facultative : elle est assurée classiquement par l'association sportive le jeudi après-midi.

Le récent partenariat signé avec l'université permet aux étudiants de bénéficier d'une prise en charge de leur santé identique à celle de tous les étudiants du site rouennais (médecine préventive, accès aux soins).

Une convention avec le CROUS assure un accès au logement pour une partie des étudiants. L'augmentation des effectifs de l'école et plus généralement du campus posera la question de l'adéquation du parc de résidences et de chambres étudiantes à ces nouveaux flux, qu'il conviendra d'intégrer au mieux au sein du campus.

Malgré un lieu identifié au cœur du bâtiment, la cafétéria n'existe pas. Seuls des distributeurs automatiques permettent aux étudiants de prendre un repas sans avoir à se déplacer jusqu'au restaurant universitaire.



# Stratégie en matière de partenariats

Parmi les recommandations de la CTI en 2007 figurait le renforcement de l'intégration de l'Esitpa dans les réseaux nationaux et européens. L'école est intégrée en 2011 aux réseaux académiques des écoles d'ingénieurs (Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs, Conférence des Grandes Ecoles) et aux réseaux régionaux (Association des écoles d'ingénieurs de Normandie, Conférence des établissements d'Enseignement Supérieur de l'Agglomération de Rouen - CESAR).

## I – Une solide base régionale

Le projet de refondation de l'école au sein du campus universitaire rouennais a permis d'accélérer les partenariats régionaux, tant académiques qu'institutionnels. Ceci a été d'autant plus aisé que les relations avec l'université de Rouen avaient été nouées via la création de deux laboratoires de l'Esitpa (BioSol et LGMA) par des jeunes chercheurs formés dans cette université. Ceci induit des relations entre chercheurs et, pour certains points d'intérêt scientifique, entre équipes. L'université souligne que l'évolution possible du statut de l'Esitpa est un facteur totalement neutre à cet égard.

Ces relations sont essentielles pour permettre aux EC HDR de l'Esitpa de codiriger des doctorats sur des sujets propres, en lien avec les laboratoires de l'université. De plus, cette dernière accepte que des EC de l'Esitpa soutenant leur HDR dans l'année soient impliqués dans une codirection de thèse.

Toutefois, sans association avec un laboratoire labellisé de l'université et avec 2 HDR, l'Esitpa dépend de la politique scientifique de l'université de Rouen, qui intègre fort heureusement un axe en lien avec le monde agricole. En effet, le soutien apporté aux activités de recherche de l'université par les pouvoirs publics, notamment via le financement des doctorats (29 contrats doctoraux et 40 allocations régionales par an), conduit l'université à des arbitrages tenant compte de ses axes de développement et des spécificités régionales.

La dynamique du réseau végétal de Basse-Normandie et du futur pôle végétal Rouen-Caen apporte une ouverture en matière de recherche et de valorisation à l'Esitpa, qui apporte en retour son approche intégrée de la partie pédologique et agronomique. L'intérêt de l'université de Rouen sur la thématique "Racines et diffusion" est un bon terreau de coopération.

La dimension agricole, fortement soutenue par les collectivités territoriales eu égard au tissu économique régional, manque d'une antenne INRA régionale qui agirait en tête de file de la recherche finalisée et fédérerait les énergies des différentes UR. A défaut, le conseil scientifique de l'Esitpa et son président contribueront à une orientation de la future UR en cohérence avec les enjeux agricoles nationaux (Grenelle de l'Environnement, nouvelles pratiques culturelles). Un projet de serre expérimentale (Normand Serre) est en outre porté en commun par l'Esitpa et l'université voisine, mais demandera de la vigilance sur un montage économique permettant d'assurer les frais de fonctionnement et de maintenance d'un tel outil.

La logique de développement de l'université, perceptible à travers les soumissions de projets au programme Investissements d'avenir, s'oriente toutefois davantage vers les biotechnologies, la physique et la santé, en lien avec la principale activité économique du territoire qui est le secteur pharmaceutique.

Enfin, la participation de l'Esitpa au futur Pres normand en tant que membre associé découle de façon naturelle de ces relations anciennes avec l'université de Rouen, et de l'organisation universitaire des deux régions normandes. En se basant sur l'accueil des doctorants, le poids des sciences de la vie dans ce futur Pres est d'environ 15 % (320 doctorants en biologie sur un total de 3 000).

## II – Des partenariats à caractère professionnel affirmé

L'Esitpa a maintenu son ancrage historique avec l'agriculture, qui s'avère aujourd'hui assez original.

L'accessibilité "naturelle" au réseau des chambres d'agriculture via l'APCA, mériterait d'être pleinement intégrée à la politique de développement de la recherche de la nouvelle UR (AgriTerr) et de la formation. De même, le lien avec RESOLIA, le service de formation permanente de l'APCA, pourrait être renforcé.

L'école doit s'interroger sur ses relations avec les lycées agricoles qui, pour des raisons évidentes, fournissent une bonne partie des élèves et qui pourraient avoir des intérêts communs.

A titre d'exemple, le partenariat avec le lycée agricole d'Yvetot et avec le CFA agricole et agroalimentaire de Seine-Maritime sont des signaux encourageants.

Enfin, dans la lignée d'un retour historique sur l'origine de l'école, une démarche volontaire de collaboration avec AgroParisTech mériterait d'être entamée car elle est susceptible de bénéficier aux deux établissements.

# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Une activité internationale récente et axée sur la formation

L'ouverture internationale des étudiants s'appuie sur la formation en langues et la compréhension des politiques internationales, notamment liées à l'agriculture. Le niveau B2 en anglais exigé par la CTI est devenu en 2009/10 partie intégrante des critères d'obtention du diplôme. Une deuxième langue vivante est obligatoire en cycle préparatoire. L'école a initié une sensibilisation des étudiants à la vie de l'Union européenne et un parcours d'enseignement sur plusieurs années est prévu à la rentrée 2011/12 afin de développer les connaissances et les expériences sur les politiques européennes, les processus de décision et leur impact sur les territoires et les entreprises.

L'école s'est approprié la recommandation d'ouverture internationale formulée par la CTI. Les développements ont débuté en 2007/08 dans le cadre Erasmus avec la mobilité étudiante sortante. En 2010, 30 % de la promotion en 4<sup>ème</sup> année a bénéficié de la mobilité académique auprès d'un réseau de partenaires universitaires (sept partenaires européens et sept hors Europe).

A ce stade, il n'y a pas de formation avec délivrance de double diplôme ou de diplôme conjoint avec des partenaires étrangers. Cependant, une formation conjointe avec une université chilienne sur la conception et la mise en œuvre des politiques agricoles est en préparation.

Il n'y a pas encore de mobilité entrante d'élèves, ni de mobilité des EC.

Il n'existe pas de stratégie de développement international en recherche. Il n'y a pas de structure susceptible d'aider au montage de projets européens, pas de partenariats avec échanges de chercheurs, ni de thèses en cotutelle ou de contrats internationaux de collaboration inter-laboratoires. La création du Pres Normandie constitue sur ce point une véritable opportunité de mutualisation permettant un développement concret et progressif, sous réserve que la politique de l'Esitpa sur ce point se précise à l'aide de son conseil d'orientation scientifique.

## II – L'ambition d'un partenariat avec l'Afrique francophone

Au-delà de l'ouverture effective depuis 2010/11 du cursus aux étudiants africains, l'école a identifié trois opportunités :

- Création d'une classe préparatoire en un an en Afrique, avant admission en 2<sup>ème</sup> année ;
- Participation au projet Campus Paysan à Madagascar dans le cadre de la coopération décentralisée, avec l'aide du Conseil régional de Haute-Normandie ;
- Convention de partenariat dans le cadre du consortium Euro Graduation access avec l'État tchadien et d'autres partenaires pour investir dans la création d'un campus de l'Institut Universitaire d'Afrique Centrale spécialisé dans les sciences agricoles et de l'environnement.

Aujourd'hui, il n'existe pas de visibilité sur les moyens et l'implication du corps professoral qui seront nécessaires à ces projets ni sur ses modalités opérationnelles (nombre d'élèves, délivrance des diplômes, coûts des formations...).



# La gouvernance



## I – Un pilotage à affirmer

### 1 • Une école et une équipe de direction aspirant à plus d'autonomie...

Dans la logique de la refondation de l'école avec une nouvelle dynamique au sein du campus de Mont-Saint-Aignan, l'APCA a lancé une phase d'évaluation externe complète de l'Esitpa, comprenant la sollicitation de l'AERES. En effet, après avoir connu plusieurs statuts, l'Esitpa souhaite exercer sa mission de service public de l'enseignement supérieur agricole tout en bénéficiant de plus d'autonomie conformément à la vision stratégique de l'APCA.

Cette évaluation doit prendre en compte le souhait de l'APCA que la formation des élèves-ingénieurs dispensée par son école apporte des réponses à la nécessaire mutation de l'agriculture intensive vers l'agriculture écologiquement intensive, tout en souhaitant lui laisser sa liberté pédagogique.

La gouvernance actuelle est complexe, du fait d'un ancrage territorial de l'école à Rouen alors que les décisions importantes sont prises à Paris dans le cadre budgétaire et stratégique défini en session plénière de l'APCA (2 réunions par an). Le directeur de l'école exerce ses missions dans le cadre d'une délégation de signature. Il est assisté d'un bureau qui se réunit chaque mois et dans lequel l'APCA est représentée.

L'autonomie suppose de développer une vision de moyen terme permettant un véritable pilotage stratégique. Pour ce faire, l'Esitpa s'est dotée très récemment de deux instances d'orientation : le conseil d'orientation et de perfectionnement (COP) travaillant sous l'égide du président de l'école, par ailleurs vice-président de l'APCA, et le CS dont la présidence a été confiée à un directeur scientifique de l'INRA, intéressé par les possibilités d'expérimentation et de diffusion des nouvelles pratiques agricoles via le réseau des chambres d'agricultures françaises.

### 2 • ... et à l'évolution de son statut

Les pistes de travail pour plus d'autonomie sont ébauchées. Elles doivent prendre en considération le fait que ni l'université de Rouen (qui préfère une création d'école interne), ni l'APCA ne souhaitent un statut d'école externe pour l'Esitpa, l'INRA pour sa part souhaitant avant tout que la structuration de la future UR AgriTerr soit réalisée de façon efficiente et autonome.

Le *statu quo* ne semble pas être envisagé. Il supposerait l'augmentation des ressources propres (droits de scolarité, services de formation continue et de transfert) de façon à équilibrer le budget de fonctionnement. Il est probable que cette solution nécessiterait une approche sociale des droits d'inscription qui prenne en compte les revenus des familles des élèves. Dans un contexte où l'attractivité de l'école se révèle fragile, l'établissement peut en effet craindre des difficultés de recrutement.

Deux pistes d'évolution statutaire sont envisageables.

La première est l'évolution vers un statut d'établissement public rattaché à l'APCA, mais doté d'une gouvernance propre, le lien APCA/Esitpa s'exprimant alors par une subvention annuelle définie, susceptible d'évolutions sur objectifs, votée puis versée par l'APCA à l'Esitpa. Cette solution revient à augmenter le transfert de compétences exercées au sein de l'école et à la responsabiliser sur sa gestion en faisant cesser pour l'APCA l'obligation d'assurer année après année l'équilibre financier de son "service".

La seconde est le passage à un statut de type associatif, similaire à celui des autres écoles d'ingénieurs en agriculture privées (Ecoles du groupe FESIA, Lassalle-Beauvais, ISTOM...). Ce statut requiert impérativement l'équilibre budgétaire et génère un surcoût puisqu'il conviendrait de pourvoir en postes administratifs les services actuellement pris en charge par l'APCA (comptabilité, juridique, achats...). La variable d'ajustement pourrait alors concerner le montant des droits de scolarité, actuellement inférieur à la moyenne des écoles associatives.

A ces pistes s'ajoute la possibilité d'un rapprochement avec AgroParisTech, par exemple sous convention d'association ou toute forme juridique appropriée. AgroParisTech pourrait ainsi coopérer avec une école d'ingénieurs post-bac et l'Esitpa ancrerait son développement en complémentarité avec les autres sites du grand établissement.

L'organisation et le pilotage de cette mutation nécessiteront une grande rigueur (calendrier de projet, liste d'items à explorer, consultations internes), puisque les enjeux financiers, sociaux, pédagogiques et scientifiques sont importants.

Dans tous les cas, la validation du nouveau statut de l'école devra être faite par le MAAPRAT, en prenant l'avis des commissaires du gouvernement sur l'opportunité et les conséquences de cette évolution.

## II – Un système d'information en cours de réalisation

### 1 • Un parc informatique neuf et à niveau

L'Esitpa dispose d'un parc de 260 ordinateurs (50 % à destination des étudiants et 50 % des administratifs et enseignants) et d'une salle serveur aux normes. L'accès internet se fait par fibre optique connectée à l'université via un réseau haut débit propriété de la Région et géré par l'association SYRHANO dont les membres sont les établissements d'enseignement supérieur. L'accès au réseau Wifi avec blocage de sites sensibles est effectif. Les accès aux fibres optiques de la salle des conseils et du grand amphithéâtre sont prévus pour le déploiement de matériels de visioconférence.

Les deux personnes composant le service informatique (un technicien réseau et un technicien bases de données) ont bénéficié d'un apport en ingénierie pour créer le réseau informatique en 2008. Le personnel a dû intégrer dans ses méthodes de travail le travail en réseau et en configuration logicielle harmonisée et contrainte par la sécurité. Les réseaux étudiants et personnels sont séparés et les procédures de sauvegarde quotidienne et hebdomadaire opérationnelles.

Chaque étudiant possède une adresse école, préservée durant un an après sa sortie, un répertoire personnel et un accès au répertoire commun aux étudiants. Ces accès ne sont possibles qu'à partir des postes du site.

### 2 • Une stratégie numérique à préciser

Une commission informatique (directeur de l'établissement, secrétaire général, personnels, deux étudiants, des professeurs, des membres du SI) se réunit en pratique tous les trois mois. Elle suit l'évolution des projets et doit réfléchir à la définition du système d'information (SI) pour l'établissement.

Le choix du SI en cours de déploiement (Auriga, dans sa nouvelle interface Orion) a été opéré au moyen d'un appel d'offres intégrant un cahier des charges élaboré dans la difficulté, du fait d'une pratique récente du travail en réseau et du manque d'outils collaboratifs préalablement expérimentés.

Les inscriptions administratives d'année sont réalisées par le service administratif et financier. La fonction scolarité n'est pas encore centralisée. Chaque chaire a un assistant de département qui élabore le planning et la centralisation des données (intervenants, horaires, notes, validations de modules et UE). L'inscription pédagogique est une nouveauté de l'interface en cours de déploiement. Le cumul d'UE non validées nécessitant la réinscription des étudiants concernés est une nouveauté qui sera à paramétrer au sein du SI.

Le déploiement des TICE nécessite une réflexion stratégique basée sur l'intérêt pédagogique pour les professeurs et les étudiants afin de déployer ce qui est nécessaire et de bien le faire fonctionner.

## III – Une gestion des ressources humaines cadrée par l'APCA

L'école emploie aujourd'hui 70 personnes, dont 19 enseignants-chercheurs.

La direction distingue trois catégories principales :

- le personnel enseignant ou personnel de soutien de l'APCA ;
- le personnel auxiliaire non enseignant contractuel ;
- le personnel auxiliaire enseignant composé de vacataires.

A cette énumération, il convient d'ajouter quelques salariés des services d'utilité agricole liés à la situation historique de l'Esitpa et gérés "conformément aux lois et usages du commerce" (Art. L 511-4). Ils sont dans une situation contractuelle de droit privé.

Le statut particulier intègre le classement des enseignants-chercheurs (EC) en trois catégories :

- les EC ingénieurs ;
- les EC docteurs ;
- les EC titulaires d'une HDR.

Les procédures de recrutement des personnels en contrat à durée indéterminée (CDI) sont partagées entre l'école et les services de l'APCA. Après élaboration du profil de poste, réception des candidatures et sélection des candidats à auditionner par l'école, les entretiens ont lieu à l'APCA.

Pour les personnels en contrat à durée déterminée (CDD), la procédure de recrutement est déléguée au directeur de l'Esitpa et les contrats sont portés et signés par l'APCA.

Pour les vacataires, le processus est géré en totalité par la direction des études et de la vie étudiante (DEVE).

La gestion est complexe car l'APCA centralise la carrière de tous ses personnels, sans quota de promotion réservé par service. De fait, les promotions mettent en concurrence les collaborateurs de l'école avec les personnels des autres services de l'APCA.

Le pilotage des ressources humaines est fortement affecté par la négociation budgétaire annuelle au cours de laquelle sont discutés pour l'année à venir les paramètres d'évolution de la masse salariale, le nombre de recrutement en CDI, en CDD et le budget affecté aux vacances.

La direction indique une marge de manœuvre de 1,7 % du nombre total de points d'indice avec cependant une réelle imprécision car l'école ignore si ce pourcentage recouvre le "glissement vieillesse technicité" et les promotions de grade obtenues l'année précédente par les personnels de l'école.

Le statut confère des avantages sociaux réels (54 jours de congés et rémunération sur 13 mois), mais il n'existe pas de dispositif indemnitaire permettant de mener une politique d'individualisation des salaires, au regret de la direction et des personnels.

Pour les EC, plusieurs dispositifs permettent de soutenir la stratégie de l'établissement pour la formation (horaires moyens en présence des étudiants de 90 h, très inférieurs aux 192 h ETD du statut des EC universitaires) ou la recherche (décharge d'enseignement pour les doctorants et préparation de HDR). L'investissement des EC dans des projets est encouragé et les arbitrages sont réalisés de façon réactive suivant les opportunités par la direction. Des soutiens sont apportés, parfois en ressources humaines temporaires, mais sans véritable mise en œuvre d'une gestion de projet. Compte tenu des coûts induits par ce dispositif, il conviendrait de documenter les critères de sélection et le phasage des projets menés.

La direction souhaite profiter d'une évolution statutaire pour disposer d'une véritable autonomie de gestion des ressources humaines, et notamment des recrutements. Les personnels sont attentifs aux propositions et développent un esprit d'ouverture à toute proposition permettant cette autonomie, sous réserve qu'elle individualise davantage la gestion des carrières.

#### IV – Un suivi financier contrôlé mais d'une grande complexité

L'Esitpa est un service à comptabilité distincte de l'APCA. L'examen des procédures d'élaboration et d'exécution du budget montre des responsabilités partagées entre l'école et l'APCA : le budget est élaboré par année civile par l'équipe de direction de l'école, amendé par le conseil d'orientation et de perfectionnement, communiqué au bureau de l'APCA pour validation, voté en session plénière par l'APCA et déposé auprès du MAAPRAT et du MEFI, qui disposent d'un droit de veto.

Le budget 2010 s'élève à 6,8 M€. Les ressources propres de l'Esitpa représentent moins d'un tiers du budget (31 %), réparties entre les droits de scolarité (25 %), la taxe d'apprentissage (2 %) et des recettes diverses (4 %). Les fonds publics représentent près de deux tiers des recettes, composés de 54 % de recettes de fonctionnement (MAAPRAT : 46 % ; collectivités territoriales : 8 %) et de 10 % de subventions d'équipement versées au compte de résultat de l'année en compensation de l'amortissement des investissements récemment effectués. L'APCA doit en conséquence verser au compte du service Esitpa une subvention d'équilibre de 500 k€, représentant autour de 7 % du budget global et témoignant ainsi d'un soutien tangible et volontariste.

En ce qui concerne les dépenses, le premier poste est consacré aux rémunérations (56 %), suivi des dépenses de fonctionnement (26 %), puis des amortissements d'équipements (15 %) qui correspondent à un patrimoine immobilier récemment investi.

L'exécution budgétaire repose sur une organisation financière décentralisée au sein de l'école. Elle est pilotée par le secrétaire général et composée d'un secrétariat comptable, d'un service des achats avec des relais financiers dans les équipes de recherche et les responsables de chaire.

Les dépenses sont suivies dans un simple tableur, la saisie des pièces comptables se faisant à Paris dans l'application de l'APCA. Malgré l'existence de codes analytiques, la séparation et l'éloignement des fonctions d'ordonnateur et de comptable rendent malaisé le suivi des dépenses et donc de l'exécution du budget. Le taux d'exécution n'est pas calculé et il y a un risque de sous-consommation par non-réaffectation en cours d'année des budgets non consommés. Enfin, l'exécution par année civile rend laborieuse la construction budgétaire et l'interprétation des évolutions.

Les contrats et conventions de recherche avec des partenaires publics sont relativement nombreux et l'obligation de rendre compte en fournissant les justificatifs afférents est très présente dans l'organisation financière.

Enfin, en ce qui concerne la fonction achat, le code des marchés publics de l'APCA s'impose à l'Esitpa, avec la contrainte d'élaborer à distance les cahiers des charges adaptés aux spécificités (enseignement supérieur, fonctionnement à Mont-Saint-Aignan) de l'établissement avec le soutien juridique de l'APCA.

## V – Un patrimoine immobilier neuf à gérer

L'école est implantée depuis 2008 sur le campus universitaire de Mont-Saint-Aignan sur un terrain de 3 hectares (29 780 m<sup>2</sup>) appartenant au conseil général de Seine-Maritime. Le bâtiment de 8 600 m<sup>2</sup> (4 200 m<sup>2</sup> pour l'enseignement, 2 200 m<sup>2</sup> pour la recherche et 2 200 m<sup>2</sup> pour les services) est propriété de l'APCA. Il est classé en Etablissement recevant du public (ERP) de 2<sup>ème</sup> catégorie.

L'ensemble des plans est disponible dans un format "classique", mais l'établissement n'est pas équipé d'un logiciel de gestion du patrimoine. La gestion technique des installations est sous-traitée à une société spécialisée via un contrat de type P2<sup>1</sup>.

Les dépenses relatives à la maintenance sont connues et la direction est consciente des coûts d'entretien et de fonctionnement d'un bâtiment d'une relative complexité technologique et vaste au regard du potentiel d'étudiants envisagé (20 m<sup>2</sup> / étudiant actuellement, 15 m<sup>2</sup> / étudiant à terme).

Compte tenu de la livraison récente du bâtiment, toutes les consommations sont suivies par le secrétariat général afin d'envisager des mesures qui permettront d'optimiser son fonctionnement.

Le seul projet d'extension et développement est celui de la construction de serres, projet mené dans le cadre d'une collaboration avec des unités de recherche de l'université de Rouen. Dans ce cas encore, les partenaires et l'école sont conscients qu'il conviendra de prévoir non seulement le financement de l'investissement, mais aussi les charges de fonctionnement d'un bâtiment coûteux en énergie, fluides et maintenance.

## VI – Une prise en compte méthodique de l'hygiène et de la sécurité

Il existe au sein de l'établissement une commission "Santé Sécurité" dont la mission est identique à celui d'une section locale hygiène et sécurité. Les membres de cette commission sont associés à tout projet d'évolution des conditions de travail ainsi qu'à l'analyse des éventuels accidents de travail.

Les étudiants sont couverts par une assurance "responsabilité civile" pendant leurs stages en France et bénéficient de la couverture "accidents du travail" par la MSA<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> P2 : le prestataire assure la conduite, l'entretien et les dépannages des installations. Il s'engage à maintenir des paramètres de fonctionnement.

<sup>2</sup> La MSA est un organisme de protection sociale du monde agricole et rural.

Lors de l'installation dans les nouveaux locaux, le diagnostic du document unique d'évaluation des risques professionnels a été réalisé. Parallèlement, un responsable du service maintenance et hygiène-sécurité-environnement (HSE) titulaire d'une maîtrise Qualité, sécurité, environnement et placé sous l'autorité du chef de service des moyens généraux a été recruté en mai 2010. Son arrivée se traduit par la mise en place des outils d'un véritable management HSE.

Un agent est chargé de la mise en œuvre des pratiques d'hygiène et de sécurité (ACMO) et deux personnels sont volontaires pour assurer cette mission. Aux six agents déjà Sauveteurs Secouristes du Travail (SST) s'ajouteront prochainement dix nouveaux titulaires de cette qualification. Les formations obligatoires à l'incendie et au maniement des extincteurs sont prévues (SIAP).

Il est prévu que le responsable HSE prenne à terme la direction du service des moyens généraux. Cette évolution programmée est une garantie objective que ces questions seront prises en compte dans la gestion quotidienne de l'établissement.

## VII – Une culture de l'amélioration continue à impulser

Après un déménagement et un changement d'équipe de direction, l'autoévaluation nécessitée par la démarche volontaire de sollicitation de l'AERES a été délicate mais effective. Cependant, avec un SI parcellaire en cours de déploiement et du fait d'un archivage des données sur deux lieux éloignés, la poursuite de cette autoévaluation via la mise en place d'indicateurs représentant la stratégie de l'établissement et permettant son pilotage reste théorique.

L'intégration des exigences de l'espace européen de la formation via la définition d'un système qualité et de pilotage au cœur du système de gouvernance, en appui sur l'évaluation par les parties prenantes (enseignements, stages, anciens, entreprises, institutionnels) et complétée par une démarche compétences totalement déployée, devra quelle que soit la décision de la CTI être envisagée et mise en chantier dans les années à venir.

Ce chantier s'imposera à brève échéance dans le contexte de l'autonomie souhaitée par l'établissement.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

## I – Une image rénovée conservant les forces de l'école

L'Esitpa a récemment changé son nom pour celui d'“Ecole d'Ingénieurs en Agriculture” ainsi que son logo. Le sigle ESITPA est devenu à cette occasion une marque capitalisant un nom connu depuis 1964 dans les milieux professionnels, porteur d'une image stable et univoque ainsi que du sentiment d'appartenance des anciens diplômés.

Les étudiants se sentent bien “ESITPAiens”, les systèmes de parrainage encourageant l'esprit d'école. Cet état d'esprit doit être maintenu avec le déménagement, avec la difficulté de l'éparpillement des étudiants dans diverses résidences étudiantes et non plus dans une seule comme par le passé.

La communication interne passe essentiellement par des réunions d'information à l'initiative de l'équipe de direction et la publication de documents administratifs.

L'équipe de communication et de promotion de l'école a été remaniée, le budget promotionnel réduit à des montants comparables aux écoles de catégorie similaire et la politique de communication centralisée sur des points stratégiques (communication amont, animation du réseau, valorisation du territoire).

Si la communication met en avant le département et la région d'implantation de l'école, elle doit garder une place pour valoriser les ingénieurs Esitpa au niveau national, voire international.

## II – Une communication adaptée aux milieux professionnels

La communication institutionnelle met en avant l'appartenance à l'APCA et valorise le réseau des chambres d'agriculture et le métier d'ingénieur en agriculture.

En direction des entreprises, l'accent est mis – comme généralement dans les écoles d'ingénieurs – sur la possibilité offerte d'informer les élèves sur des offres de stages et d'emplois, ainsi que sur le soutien à la formation via le versement de la taxe d'apprentissage.

Un service de relations entreprises organise une journée rencontre “recruteurs-étudiants” et un “forum entreprises” de manière à permettre aux professionnels d'identifier les étudiants ayant un projet professionnel et des compétences en rapport avec leurs besoins de recrutement et leurs enjeux de développement.

Enfin, a été impulsé en 2010-2011 un cycle de conférences grand public en association avec le SIRPA (chargés de communication en agriculture), basé sur la comparaison du discours scientifique et du discours médiatique sur des sujets d'actualité (Bio, sécurité alimentaire...).

## III – D'une amicale à un véritable réseau des anciens

L'association des anciens élèves “RésoESITPA” compte 1 000 à 1 500 cotisants. Soutenue à hauteur de 5 000 € / an par l'école, elle veut mutualiser ses moyens pour augmenter le nombre d'adhérents afin de permettre au réseau “vivant” de prendre toute la mesure des 6 000 diplômés en activité. L'adresse électronique est maintenue un an après le diplôme et la mise à jour de l'annuaire des anciens est laborieuse. Il est assez difficile de contacter ou de recontacter les anciens non cotisants et un chantier est ouvert sur ce point essentiel.

Le Web 2.0 et les réseaux sociaux n'ont pas encore été intégrés dans la stratégie de l'établissement, ou des associations clés (BDE, RésoESITPA). Une convention avec Viadeo est à l'étude. Au 20 janvier 2010, 573 inscrits à Viadeo ressortent par le mot clé ESITPA (538 en France, 31 en Grande-Bretagne, 3 en Espagne, 1 au Portugal), mais le hub “Elèves et ingénieurs de l'ESITPA” ne compte que 93 inscrits.

L'offre de stage est insuffisante, alimentée essentiellement par les stagiaires.

Les offres d'emplois étaient diffusées gratuitement par l'école et sont réservées à présent aux cotisants de RésoESITPA. La cotisation étant symbolique, cela n'est guère bloquant et favorise l'adhésion.



# Conclusion et recommandations



L'APCA dispose à travers son service Esitpa et les données expérimentales issues des chambres d'agriculture d'un outil lui permettant un véritable investissement dans l'agro-écologie des territoires (développement des agricultures nationales, développement territorial, agronomie et pratiques agricoles).

Cet outil de formation et de recherche a attiré l'attention de l'INRA ; il bénéficie d'un fort soutien des collectivités territoriales de Normandie, dans le cadre universitaire local du Pres normand.

L'équipe de direction de l'Esitpa, totalement remaniée en 2008, doit tout à la fois veiller à l'installation de l'école dans un bâtiment neuf et construire un système d'information et de pilotage par la qualité tout en répondant aux recommandations de la CTI.

Le modèle actuel de gouvernance ne s'adapte pas totalement au besoin d'autonomie de l'école et aux contraintes de gestion de l'APCA. Aussi, l'Esitpa devra bâtir un statut soigneusement choisi, adapté à la poursuite de sa mutation et préservant la mission qu'elle est susceptible de rendre à l'agriculture.

Cette évolution devra générer une politique claire, en phase sur le plan temporel et opérationnel, accompagnée d'objectifs, laissant la place aux opportunités.

L'Esitpa, Ecole d'ingénieurs en agriculture est un établissement d'enseignement supérieur consulaire, porté par l'Assemblée Permanente des chambres d'Agriculture (APCA) et agréée par le Ministère de l'Agriculture auquel elle est liée par contrat quadriennal. L'établissement est implanté sur le campus de Mont-Saint-Aignan dans un bâtiment neuf. Il accueille 448 élèves-ingénieurs et s'appuie sur 19 EC.

La recherche est jeune mais bien intégrée aux réseaux régionaux. Elle est portée par une équipe peu nombreuse qui développe des thématiques de maturité inégale, mais souhaite se fédérer dans une seule unité transdisciplinaire d'agro-écologie (AgriTerr). L'objectif visé, "concevoir une agriculture innovante conjuguant performances économiques et environnementales" est original et intéressant. La valorisation sera un chantier à intégrer une fois cette identité affirmée, à partir de brevets existants et de l'innovation à venir.

La formation repose sur un syllabus permettant l'habilitation à délivrer le titre d'ingénieur diplômé depuis 1964. Elle est en cours de remaniement et de renforcement pour répondre aux recommandations de la CTI et à l'intégration par le corps professoral du processus de Bologne. Cette phase suppose de se concentrer sur cet objectif et de le travailler en profondeur, ce qui pourra permettre la mise en place de la voie de l'apprentissage. La participation des étudiants à la recherche de l'établissement est encore à explorer et encourager. La vie étudiante est typique de celle d'une école d'ingénieurs. Elle est soutenue financièrement et matériellement. Les responsables étudiants méritent d'être formés à l'exercice de leurs responsabilités, et les instances d'expression et de concertation sont à formaliser.

Outre le lien via l'APCA au réseau des chambres d'agriculture, l'Esitpa a noué des partenariats locaux avec l'université de Rouen et les écoles d'ingénieurs normandes. Elle gagnerait à renforcer les liens avec les formations amont des lycées agricoles et avec les établissements d'enseignement supérieur ayant la même tutelle. Les relations internationales permettent une internationalisation effective des étudiants. La stratégie s'est récemment orientée vers le recrutement d'étudiants africains et la coopération en matière de formation, mais elle sera plus aisée à construire une fois que le concept d'agro-écologie aura été solidement bâti, de la recherche au syllabus.

La gouvernance est clairement définie mais contrainte par la lourdeur du statut actuel ; l'engagement de l'équipe de direction est indéniable. La mise en place d'un nouveau statut et d'un système d'information devrait permettre de dérouler avec davantage de visibilité les projets actuels et futurs de l'établissement, et d'impulser une politique d'amélioration continue.

## I – Les points forts

- L'adossement à l'APCA et à son réseau, renforcé par le soutien des collectivités territoriales ;
- Une politique de l'établissement favorable à une recherche originale par sa transversalité, bien intégrée aux réseaux régionaux ;
- Une équipe à taille humaine motivée, dynamique, à l'écoute et adaptable ;
- Un environnement de travail neuf (sous réserve des quelques malfaçons en cours de résolution), bien géré, accompagné de ressources documentaires en ligne ;
- Une communication moderne et attractive vers les futurs étudiants.

## II – Les points faibles

- Une ingénierie pédagogique insuffisamment formalisée (encadrement et valorisation des stages, démarche compétence, supplément au diplôme) ;
- Un manque de sélectivité dans l'ensemble des recrutements des élèves qui gagnerait à être recentré sur les bacs technologiques ;
- Un potentiel humain limité générant une grande dispersion dans l'activité des personnels ;
- Une stratégie opportuniste sur l'ensemble des projets de développement, sans priorisation ni phasage ;
- Une démarche qualité et un système d'information et de pilotage insuffisants associés à un contexte de complexité de l'organisation budgétaire et financière générant une absence d'autonomie réelle de l'établissement.

## III – Les recommandations

- Faire évoluer les statuts de l'Esitpa pour amener l'établissement à davantage d'autonomie de gestion et faciliter ses relations avec le réseau des chambres d'agriculture et les services de formation continue
- Construire la nouvelle thématique recherche sur les compétences disciplinaires disponibles et sur les ressources du réseau des chambres d'agriculture et la conforter par des recrutements adaptés ;
- Limiter les ambitions de développement international et privilégier l'ancrage des réseaux régionaux et nationaux ;
- Valoriser l'implication des élèves pour en faire des acteurs de l'évolution de l'école
- Prioriser les nombreux chantiers envisagés par une gestion de projet explicite accompagnée d'indicateurs de pilotage et d'un véritable système d'information permettant le management par la qualité.

# Liste des sigles

## A

AC	Agent comptable
ACL	A comité de lecture
ACMO	Agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité
APCA	Assemblée permanente des chambres d'agriculture

## B

BDE	Bureau des élèves
-----	-------------------

## C

CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminé
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conférence des grandes écoles
COP	Conseiller d'orientation psychologue
COS	Comité d'orientation stratégique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
CUEF	Centre universitaire d'études françaises
CUEFA	Centre universitaire d'études françaises d'Avignon
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

DA	Domaine d'approfondissement
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ENSA	École nationale supérieure agronomique
ERP	Établissement recevant du public
ESITPA	École d'ingénieurs en agriculture
ETD	Équivalent travaux dirigés

## F

FESIA	Fédération des 4 écoles d'ingénieurs en agriculture
-------	---

## G

GRR	Grands réseaux de recherche régionaux
-----	---------------------------------------

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HSE	Hygiène-sécurité-environnement

## I

INRA	Institut national de recherches agronomiques
ISTOM	Ecole d'ingénieur d'agro-développement international

## L

LAMSAD	Laboratoire de modélisation statistique et analyse des données
LECOR	Laboratoire d'économie rurale
LGMA	Laboratoire de génie des matériaux

## M

MAAPRAT	Ministère de l'alimentation, de l'agriculture, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire
MEFI	Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

## P

PMB	Système intégré de gestion de bibliothèque
PME	Petite et moyenne entreprise

## Q

QSE	Qualité, sécurité, environnement
-----	----------------------------------

## R

RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
------	---

## S

SFR	Service de la valorisation de l'université
SI	Système d'information
SIAP	Sécurité incendie et assistance aux personnes
SIRPA	Service d'informations et de relations presses des armées

## T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TP	Travaux pratiques

## U

UE	Unité d'enseignement
UR	Unité de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

# Observations du directeur



## OBSERVATIONS DE LA DIRECTION DE L'ESITPA ECOLE D'INGENIEURS EN AGRICULTURE DE ROUEN SUR LE RAPPORT DE L'AERES

Suite à la visite des 19 et 20 janvier 2011, la direction et le personnel de l'Esitpa, Ecole d'Ingénieurs en Agriculture de Rouen, ont pris connaissance du rapport rédigé par le comité d'évaluation.

Nous tenons à remercier le comité qui, au cours de sa visite a su, par son écoute et la qualité des ses échanges, participer à l'analyse permanente que nous menons sur le fonctionnement de notre école.

Ce rapport d'évaluation vient compléter l'évaluation approfondie réalisée par la CTI au cours du mois précédent, dont il rejoint en majeure partie les conclusions. Cette évaluation par l'AERES s'est faite suite à une démarche volontaire de notre part pour bénéficier d'une analyse détaillée de la situation de l'Esitpa, de sa stratégie et de son environnement scientifique et institutionnel.

Ce rapport nous permet de confirmer la pertinence d'un certain nombre d'actions entreprises, aussi bien en matière de stratégie de formation que de stratégie de recherche, et de nous soutenir dans notre volonté de relever des défis ambitieux mais réalistes. Ces défis interviennent à un moment clé de la vie de notre école, où grâce à sa nouvelle implantation et au renouvellement de son équipe de direction, elle doit trouver toute sa place dans un enseignement supérieur agricole confronté à l'enjeu d'une agriculture durable dans une société en mutation.

Il nous permet, avec celui de la CTI, de mieux préciser nos points faibles et ainsi de nous engager efficacement dans une amélioration de notre établissement en différenciant plus clairement les faiblesses qui relèvent d'un affichage imparfait de notre politique, des véritables contraintes structurelles.

Les conclusions et recommandations de ce rapport ont été appréciées par l'ensemble du personnel qui a été invité à faire remonter ses observations.

### ▪ STRATEGIE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE VALORISATION

Le rapport a bien identifié l'ambition de notre stratégie de recherche en cohérence totale, non seulement avec les enjeux régionaux, mais aussi avec des enjeux globaux, comme celui de la place de l'agriculture et des agriculteurs dans la société française et européenne et de la participation de ceux-ci aux défis alimentaires et environnementaux à l'échelle mondiale.

La réussite de cette stratégie passera par notre capacité à maintenir équilibre et coopération dans nos relations avec nos principaux partenaires, l'Université de Rouen et l'INRA.

Si l'émergence de la recherche à l'Esitpa a été possible grâce aux liens forts qui existent entre l'établissement et l'Université, notre stratégie de recherche a été construite sur la base des spécificités thématiques développées dans notre école d'ingénieurs en agriculture. En effet, bien que

toujours présente pour soutenir chacune des opérations de recherche engagées par l'Esitpa, l'Université n'a jamais été consultée en amont sur les objectifs et la stratégie de l'établissement en matière de recherche.

Avec (i) l'évolution des qualifications des personnels, notamment en terme de HDR, (ii) la reconnaissance de l'unité Agri'Terr en tant que laboratoire d'accueil de l'École doctorale Normande de Biologie Intégrative, Santé, Environnement (EdNBISE), (iii) l'originalité et l'exclusivité de cette thématique au sein du PRES Normand (iv) les relations privilégiées entretenues avec l'INRA et enfin (v) son appartenance au réseau des chambres d'agriculture, l'autonomie de l'établissement en matière de recherche vis-à-vis de l'Université sera confortée. Ceci permettra de valoriser en synergie la complémentarité des thématiques développées au sein du PRES Normand, au bénéfice de tous.

S'il est vrai aujourd'hui que la stratégie d'un développement à l'international et les moyens de sa mise en œuvre ne sont pas clairement identifiés, il demeure que cette ambition ne nous semble pas irréaliste à terme, dans la mesure où l'établissement, l'APCA et ses partenaires cultivent nombre de contacts à l'international.

La valorisation de notre recherche qui présente des débuts encourageants ne s'appuiera pas exclusivement sur l'association Agrinovatech, créée par l'Université de Rouen, l'Esitpa, le centre INRA de Lille et la Chambre Régionale d'Agriculture de Normandie, avec le soutien de l'APCA, de l'Etat et de l'Europe (fonds FEDER), mais également et de manière importante sur un « pôle de développement » interne.

## ▪ STRATEGIE EN MATIERE DE FORMATION

### *Une mise en conformité avec les exigences européennes en cours de finalisation*

L'équipe d'évaluation a souligné le travail de mise en adéquation du programme pédagogique de la formation ingénieur au regard des exigences européennes de qualité de l'enseignement supérieur. Ce travail a nécessité une réorganisation tant en matière pédagogique qu'en matière organisationnelle.

Le règlement des études et les modalités de validation des parcours étudiants ont été modifiés de manière à s'inscrire pleinement dans la réforme du LMD. Le programme pédagogique des trois premières années a été revu répondant ainsi aux exigences scientifiques de la formation d'ingénieur. Le programme des deux dernières années - en cours de formalisation à l'occasion de la visite de l'équipe d'évaluation - est actuellement terminé. Les quatre domaines d'approfondissement, fortement animés par les enseignants-chercheurs permanents de l'école et en cohérence forte avec les activités de recherche, ont été modifiés de manière à permettre une individualisation des parcours pédagogiques des étudiants dès la quatrième année d'études.

Les descriptifs des différents stages de la formation sont présentés dans des livrets spécifiques qui sont distribués aux étudiants concernés. Ces livrets définissent en outre les modalités de suivi et d'évaluation de la période de formation en entreprise. Les étudiants sont libres soit de procéder à une recherche individuelle de leur stage, soit de répondre à l'une des nombreuses offres de stage reçues chaque année à l'école.

Notre offre de stage est largement excédentaire par rapport aux besoins des étudiants : 881 offres reçues en 2010-2011, dont 376 pour les seuls mémoires d'ingénieurs ! L'ensemble des offres transite par le site internet de l'école via la plateforme « placeOjeunes ».

La description des compétences à acquérir par unité d'enseignement est un chantier qui est actuellement conduit en parallèle de l'actualisation de la fiche RNCP et de la formalisation du supplément au diplôme.

Il s'agit de décrire les voies actuelles d'acquisition de compétences par nos étudiants à travers, non seulement les stages, mais aussi par des mises en situation, par un enseignement pratique et expérimental (terrain/laboratoire) et par un accompagnement individualisé réalisé par les enseignants permanents.

En termes de mise en œuvre des procédures qualité et d'amélioration continue, la direction des études s'est attachée, avant leur mise en œuvre, à réunir l'ensemble des conditions de réussite d'une telle démarche. La centralisation des opérations de gestion de la scolarité et l'activation d'un progiciel de gestion des études est une démarche préalable à la définition d'indicateurs d'activité et de pilotage pertinents. En ce qui concerne l'évaluation des enseignements, un questionnaire unique d'évaluation a été validé par les enseignants-chercheurs de l'école. Le logiciel de traitement des réponses, développé en interne, sera opérationnel dès la rentrée prochaine. Il garantira l'anonymat des étudiants et permettra un traitement statistique des contributions.

L'ambition de l'équipe enseignante est de répondre totalement aux exigences européennes (système qualité, description des compétences, supplément au diplôme) dès la rentrée universitaire 2012/2013.

#### ***Un développement de l'offre de formation basé sur une stratégie globale***

L'Esitpa a mené une stratégie de développement de son offre de formation dans une dimension partenariale tant à l'échelle territoriale, nationale qu'internationale.

Cette stratégie vise à répondre à un triple enjeu :

- Le développement de formation de niveau I (Master, mastères...) dans les domaines de compétences des enseignants chercheurs de l'école pour permettre aux étudiants de compléter leur formation ou de poursuivre leurs études dans le cadre d'une formation doctorale. Cet axe vise en outre à promouvoir la poursuite d'études auprès d'étudiants d'autres établissements ;
- Le développement d'une licence professionnelle en partenariat avec l'EPLA de Seine Maritime et l'université de Rouen de manière à développer les synergies entre les établissements et d'améliorer l'attractivité de l'école en direction des élèves titulaires d'un baccalauréat technologique agricole ;
- La diversification du recrutement des étudiants, mais aussi la réponse aux attentes des industriels partenaires de l'école par l'activation d'une voie d'accès au diplôme d'ingénieur par apprentissage. Cette nouvelle filière de formation répond en premier lieu à un souhait de l'établissement et de l'APCA, notamment ses élus professionnels, mais aussi à une volonté forte et clairement exprimée de nombreuses entreprises, au-delà du cercle de celles en partenariat avec le CFA d'Yvetot.

Le recrutement de nos étudiants, facteur majeur de notre développement, doit s'améliorer à la fois sur les plans quantitatif et qualitatif, en s'appuyant sur le cœur de notre public, les terminales scientifiques, tout en permettant aux meilleurs éléments des filières technologiques agricoles de rejoindre notre filière ingénieur.

## ▪ STRATEGIE EN MATIERE DE GOUVERNANCE ET DE PARTENARIAT

La gouvernance actuelle est celle d'un service de l'APCA, doté de structures d'encadrement :

L'ensemble des décisions formelles obéit aux procédures institutionnalisées de l'APCA, établissement public consulaire avec 4 sessions annuelles souveraines et un bureau mensuel où le Président-délégué de l'Esitpa est présent. Les décisions budgétaires sont soumises au contrôle d'Etat.

Afin de préparer les prises de décision dans ce cadre, il a été créé (1) un Conseil d'Orientation et Perfectionnement (COP) présidé par le Président-délégué de l'Esitpa et associant enseignants-chercheurs permanents, enseignants associés, personnels administratifs et techniques et étudiants à des personnalités extérieures et (2) un conseil scientifique présidé par le directeur-adjoint de l'INRA et associant enseignants-chercheurs de l'Esitpa et de structures partenaires (INRA, Université). Ces deux conseils ont voix consultative.

Gouvernance et partenariat sont les deux enjeux « politico-stratégiques » qui vont orienter l'avenir de l'Esitpa. Leur importance en matière de conséquences financières, sociales, pédagogiques et scientifiques nous oblige à la plus grande rigueur dans la réflexion et dans la mise en œuvre de l'organisation et du pilotage de cette mutation.

Il a été clairement affiché par les instances souveraines de l'APCA que la gouvernance de l'école devait s'orienter, dans un délai relativement court, vers une autonomie de gestion permettant un management plus fluide et réactif, et dans une inscription renforcée au sein du réseau des chambres d'agriculture afin d'y conforter son rôle moteur en matière de formation et de recherche.

Si l'association de l'Esitpa au futur PRES Normand est acquise de par la volonté des acteurs politiques et scientifiques de la Région, le partenariat avec l'Université de Rouen devra continuer à se construire dans un esprit de collaboration et de synergie respectant les spécificités stratégiques de chacun.

L'Esitpa bénéficie d'une situation originale et unique en région normande et doit réfléchir aux partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur d'autres régions. La proximité géographique et historique avec l'AgroParisTech ne constitue pas un élément suffisant pour ne pas explorer d'autres possibilités de partenariat. Celles-ci devront systématiquement faire l'objet d'une analyse approfondie afin de préserver l'originalité du positionnement stratégique de l'Esitpa au sein du dispositif d'enseignement supérieur du Ministère de l'Agriculture.

Rouen, le 14 juin 2011

Daniel Roche  
  
Directeur de l'Esitpa



Esitpa  
DIRECTION  
3 Rue du Travail  
BP 4018  
76131 LOUVECIEN SAINT-ANGELAN Cedex  
Tél. : 02 32 82 92 00  
ESITPA - INGENIEURS EN AGRICULTURE

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'école d'ingénieurs en agriculture a eu lieu du 19 au 20 janvier 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Florence **Dufour**, directrice générale et fondatrice de l'école de biologie industrielle.

## Ont participé à l'évaluation :

Gilles **Boucher**, directeur général des services de l'institut national polytechnique de Toulouse ;

Noëlle **Dorion**, professeur émérite à AGROCAMPUS OUEST ;

Emira **Mehinagic**, maître de conférences à l'école supérieure d'agriculture ;

Marc **Viret**, chargé de mission du club des entreprises partenaires de polytech Annecy-Chambéry ;

Jonathan **Parienté**, étudiant en 3<sup>ème</sup> année de l'école nationale des arts et industries textiles.

Michel **Granet**, délégué scientifique, et Astrid **Lanoué**, 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 assuré la PAO.