

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique UniLaSalle

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 13/07/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le Hcéres,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Philippe Lepoivre, président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une identité cohérente avec les métiers d'UniLaSalle	7
II – Un mode de gouvernance efficace à préserver après la fusion	7
III – Des partenariats stabilisés qui ne devraient pas écarter de nouvelles opportunités	9
IV – L'affirmation d'une identité forte soutenue par une communication dynamique	10
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche	11
II – Une formation essentiellement tournée vers le diplôme d'ingénieur	13
1 ● Des formations d'ingénieur qui gagneraient à être mieux positionnées	13
2 ● Des diplômes de master qui pourraient davantage s'organiser dans le cadre de partenariats institutionnels	14
3 ● L'innovation pédagogique au cœur des préoccupations d'UniLaSalle	14
4 ● La politique en matière de formation qualifiante et continue encore peu développée	15
5 ● Le recrutement et le déroulement de la carrière des enseignants-chercheurs	15
6 ● Le lien formation – recherche	15
7 ● Le doctorat et les doctorants	15
La réussite des étudiants	17
I – Un suivi du projet professionnel tout au long du cursus	17
1 ● Un accompagnement à la construction du projet professionnel	17
2 ● Le réseau des anciens utilement présent tout au long de la formation	17
II – Une vie étudiante vivante et développée	17
1 ● Un campus centré sur la qualité de vie étudiante	17
2 ● Une vie associative riche	18
La valorisation et la culture scientifique	19
I – La valorisation des résultats de recherche : de réels atouts existent sur les deux sites	19
II – Des activités diversifiées qui assurent la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique	19
Les relations européennes et internationales	21
Le pilotage	23
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	23

● Une culture forte de la planification stratégique	23
II – La politique qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités	24
● Une politique qualité robuste, partagée par l'ensemble du personnel	24
III – Les grandes fonctions du pilotage	24
1 ● La gestion des ressources humaines (GRH) et le développement du dialogue social	24
2 ● Un dispositif comptable robuste et une organisation financière à adapter	25
3 ● Le système d'information	26
Conclusion	27
Une politique de croissance couronnée de succès	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	33

Présentation

L'Institut polytechnique LaSalle Beauvais (IPLB) situé à Beauvais et l'École supérieure d'ingénieurs et de techniciens pour l'agriculture (Esitpa) située à Rouen ont fusionné le 1^{er} janvier 2016. Le nouvel établissement (Institut polytechnique LaSalle Beauvais - Esitpa) est labellisé « établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général » (Eespig) depuis le 7 juillet 2016 (jusqu'au 31 décembre 2021) et porte la marque « UniLaSalle » depuis le 2 septembre 2016³.

L'IPLB était une école privée, de statut associatif, accréditée par la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) pour délivrer des diplômes d'ingénieur dans trois domaines de spécialité. Il était placé sous tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) pour la spécialité géologie et environnement et du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (Maaf) pour les spécialités agriculture ainsi qu'alimentation et santé. L'IPLB délivrait également un diplôme de technicien supérieur professionnel en géologie (Bac+3). Enfin, il délivrait seul trois diplômes nationaux de master (DNM) en « management de la sécurité alimentaire des villes », « management de l'approvisionnement des filières agricoles » (en partenariat avec l'Institut international du froid-IIF, organisation intergouvernementale) et « *Plant breeding* » (en partenariat avec l'université de Gand).

Au cours de l'année 2015-2016, l'IPLB comptabilisait un total de 1 665 étudiants en formation initiale (ingénieur, master, licence) et 162 étudiants en alternance (ingénieur)⁴. En 2015, l'IPLB comptait 91,5 ETP (équivalent temps plein) pour le personnel enseignant et 115,5 ETP pour le personnel Biatss (bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé).

L'Esitpa était un établissement d'enseignement supérieur privé, porté par l'APCA (Assemblée permanente des chambres d'agriculture). Habilitée à organiser une formation d'ingénieur en agriculture par la CTI en 2011 puis en 2014, l'Esitpa a diversifié son offre de formation par l'organisation d'une licence professionnelle « technico-commercial en nutrition animale » (en partenariat avec l'université de Rouen Normandie et du Centre de formation d'apprentis - CFA d'Yvetot), d'un master « biosciences, sciences du végétal, écoproduction et biovalorisation » (EcoBioValo, en partenariat avec l'université de Rouen Normandie et l'université de Caen) et deux *Masters of Sciences* (MSc) accrédités par la Conférence des grandes écoles (CGE) : le MSc « *Agricultural Data Management and Decision Models* » et le MSc « agriculture urbaine et villes vertes ».

Au cours de l'année 2015-2016, l'Esitpa comptait 562 élèves ingénieurs en formation initiale et 41 en alternance⁵. En 2015, l'Esitpa comptait 4,5 ETP de professeurs des universités et assimilés, 16 ETP pour les maîtres de conférences et assimilés et 36,7 ETP pour le personnel Biatss⁶.

La même année, le montant des subventions dont bénéficiait l'IPLB s'élevait à 7 871 164 € (dont 4,5 M€ de subvention Etat) pour un budget de 33,3 M€ tandis que l'Esitpa recevait 2 741 800 € de subvention pour un budget de 5,7 M€⁷.

À ce jour, les activités de formation des deux établissements ont été maintenues pour l'essentiel jusqu'à l'aboutissement de la nouvelle organisation dans le cadre du plan stratégique long terme (PLT) 2017-2025 qui est en cours de finalisation.

UniLaSalle est un établissement situé sur deux campus (Beauvais et Rouen Mont-Saint-Aignan) et habilité à dispenser des formations dans les domaines des sciences de la vie, de la terre et de l'environnement. Ce nouvel

³ L'Institut polytechnique LaSalle Beauvais-Esitpa est devenu Institut polytechnique UniLaSalle (nouvelle dénomination sociale approuvée lors de l'assemblée générale extraordinaire de l'établissement du 23 janvier 2017, et publiée au Journal officiel du 25 mars 2017). L'établissement fusionné est désigné dans ce rapport par le terme « UniLaSalle ».

⁴ Hcéres, Campagne d'évaluation 2016-2017, Données de caractérisation relatives aux étudiants.

⁵ Hcéres, Campagne d'évaluation 2016-2017, Données de caractérisation relatives aux étudiants.

⁶ Hcéres, Campagne d'évaluation 2016-2017, Données ressources humaines.

⁷ Hcéres, Campagne d'évaluation 2016-2017, Tableau de bord budgétaire et financier.

établissement est donc à la fois partie prenante de l'association Picardie Universités⁸ et établissement associé⁹ à la Comue Normandie Université. UniLaSalle est membre de la CGE et du réseau international Lasallien.

La recherche s'organise autour de quatre unités de recherche (UR) dont trois intègrent des enseignants-chercheurs (EC) des deux sites. Les EC sont également membres de trois chaires d'entreprise et de plateformes techniques qui sont mises en place par l'établissement en appui à ses activités de recherche et d'expertise.

Cette évaluation Hcéres offre un regard externe sur les actions d'UniLaSalle au moment où se finalise la fusion, la réorganisation de la gouvernance des entités fusionnées et le PLT 2017-2025. Le comité a éclairé son analyse par la trajectoire des deux établissements fusionnés au cours de ces dernières années et par les premiers éléments de mise en œuvre de la politique d'UniLaSalle depuis sa création en 2015. Dans ce contexte, il s'est attaché à regarder en priorité le projet du nouvel établissement, sa capacité à susciter l'adhésion du personnel des deux sites, à analyser des risques de son projet scientifique et pédagogique ainsi que sa politique partenariale.

⁸ Il existe une convention d'association entre l'université de Picardie Jules Verne (UPJV) et l'IPLB.

⁹ Cf. statuts de la Comue Normandie Université approuvés par décret le 29 décembre 2014.

La stratégie et la gouvernance

I – Une identité cohérente avec les métiers d'UniLaSalle

Les activités d'UniLaSalle concernent les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, des géosciences, de l'environnement et du développement territorial, qui couvrent des univers professionnels diversifiés touchant à l'agroalimentaire, à l'agronomie, à la transition agroécologique et au numérique, ainsi qu'à l'alimentation/santé et à l'aménagement du territoire. C'est dans ces domaines, *a priori* très transversaux, que l'école a des compétences avérées et a fait des choix stratégiques opérés en matière de politiques d'enseignement, de recherche et de partenariats en cohérence avec les grands enjeux d'une agriculture compétitive et respectueuse de l'environnement¹⁰.

Par ailleurs, UniLaSalle affirme une identité reposant sur les valeurs du réseau LaSalle : humanisme, responsabilité, lutte contre la pauvreté. Fondatrices de l'histoire de l'établissement, ces valeurs continuent d'imprégner la politique éducative et de recherche de l'école et de construire un sentiment identitaire fort en interne.

II – Un mode de gouvernance efficace à préserver après la fusion

Dans son PLT 2008-2016, l'IPLB affichait explicitement l'objectif d'une croissance interne ou externe pour faire face aux éléments contextuels forts que connaît l'enseignement supérieur français, en particulier la concurrence nationale et internationale et la baisse tendancielle des dotations publiques, notamment de l'État (MENESR comme Maaf)¹¹. L'ambition affichée d'UniLaSalle est de « devenir une référence de l'enseignement supérieur agricole en France et à l'international ainsi qu'un acteur incontournable des filières agricoles et agroindustrielles dans le domaine des sciences de la vie, de la terre et de l'environnement¹² ».

En conformité avec cet objectif, l'IPLB a mené avec succès une politique de croissance du nombre d'étudiants tout en étant soumis aux difficultés inhérentes à la mise en œuvre de missions de service public dans une structure de type associatif : principalement la qualification du corps professoral, le ressourcement de la pédagogie par la recherche, l'ouverture sociale du recrutement malgré le coût élevé des frais de scolarité.

Pendant la même période considérée, l'Esitpa a connu une évolution majeure en matière de gouvernance. En août 2013, elle a acquis son autonomie de fonctionnement passant d'un statut de service de l'APCA à celui d'établissement public administratif. Cette évolution a permis de clarifier la gouvernance de l'école et ses missions propres par rapport à l'APCA après une période de diminution du nombre d'étudiants recrutés¹³.

Les deux établissements fondateurs d'UniLaSalle ont justifié la logique de leur rapprochement par leurs réseaux forts complémentaires (le réseau des chambres d'agriculture et le réseau LaSalle) et les synergies attendues au niveau des fonctions de soutien (communication, informatique, plateformes de recherche, etc.).

La fusion IPLB-Esitpa s'est opérée par la transmission du patrimoine de l'Esitpa dans celui de l'association de gestion IPLB, dénommée depuis le 1er janvier 2016, « association Institut polytechnique LaSalle Beauvais-Esitpa ». Par ailleurs, l'arrêté ministériel du 28 décembre 2015 prononce la dissolution de l'Esitpa avec transfert de l'ensemble de ses activités d'enseignement supérieur et de recherche vers l'Institut polytechnique LaSalle Beauvais-Esitpa. À ce jour, les activités des deux établissements ont été maintenues pour l'essentiel en l'état jusqu'à l'aboutissement de la nouvelle organisation dans le cadre du PLT 2017-2025 qui est en cours de finalisation. La gouvernance d'UniLaSalle a largement adopté le schéma de gouvernance de l'IPLB en y associant du personnel de l'Esitpa.

L'établissement fusionné est labellisé « établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général » (Eespig). Son conseil d'administration (CA) se réunit trimestriellement. Au CA de l'IPLB siégeaient des représentants

¹⁰ Rapport « Agriculture-innovation 2025 » confié par le Maaf et le secrétariat d'État de la recherche à 4 personnalités du monde scientifique et agronomique, représentants de l'Irstea, d'AgroParisTech, de l'ACTA et de l'Inra (présenté officiellement le jeudi 22 octobre 2016).

¹¹ Rapport d'autoévaluation, p. 52.

¹² Ibid., p. 53.

¹³ Ibid., p. 48.

de l'association LaSalle, de l'association générale des étudiants (AGE), de l'association des *alumni*, de l'Institut catholique de Paris ainsi que 18 membres issus du monde des entreprises. Après la fusion, la composition du CA s'est élargie à l'APCA comme personne morale qui désigne maintenant trois administrateurs.

Le directeur général (DG) conduit la politique de l'établissement conformément aux objectifs décidés par le CA. Il est entouré d'un comité exécutif (Coex) composé du directeur délégué, du secrétaire général, du directeur scientifique, du directeur des relations avec les entreprises, du directeur de la communication et du directeur de cabinet. Il se réunit toutes les semaines.

Le Cossi (comité d'orientation et de suivi stratégique), au-delà des membres du Coex, regroupe les directeurs de spécialité, le directeur aux études, les directeurs des cinq départements d'enseignement et de recherche, les responsables des quatre unités de recherche, le directeur de la mission éducative et vie étudiante, le directeur des relations internationales, le directeur du développement durable, les principaux directeurs de services (généraux, système d'information) et le responsable qualité. Il est en charge des orientations stratégiques (aspects prévisionnels et mise en œuvre du plan). Il se réunit trimestriellement.

La direction déléguée a autorité sur huit directions (direction scientifique ; direction des études et prestations ; direction langues, international et culture ; direction spécialité agriculture ; direction spécialité alimentation et santé ; direction spécialité géologie ; direction aux études ; direction mission éducative et vie étudiante) et cinq départements (sciences agronomiques et animales ; sciences et techniques agroindustrielles ; sciences de la nutrition et de la santé ; sciences transversales de l'ingénieur et management ; géosciences) qui assurent le cœur des métiers de l'établissement.

La formation est placée sous l'autorité de la direction déléguée et de la direction aux études qui s'appuient sur des directions de spécialité (agriculture, alimentation-santé et géologie).

Pour la recherche, UniLaSalle a mis en place une direction scientifique dont le rôle est d'orienter et de structurer l'ensemble des actions de recherche. Pour ce faire, elle s'appuie sur un conseil scientifique (CS) composé pour moitié de personnalités extérieures issues du monde académique ou d'entreprises, sur un comité scientifique opérationnel (CSO) interne, réunissant la direction scientifique et les directions d'unités, et sur un comité scientifique consultatif (CSC) qui se réunit deux fois par an, élargi à d'autres directions internes pour partager sur l'activité recherche de l'école : les directions de la formation, des représentants élus des EC et du personnel d'appui, des représentants élus du personnel doctorant et post-doctorant, la direction du développement et des relations entreprises, la direction langues, international et culture, la direction communication et marketing.

L'IPLB pilotait son développement dans le cadre d'une démarche de planification stratégique formalisée, basée sur un PLT (huit ans), décliné en plans stratégiques moyen terme (PMT - quatre ans) puis en plans d'actions opérationnels. Le dernier PLT a été construit en 2008. Le nouvel établissement conserve cette même approche de planification stratégique pluriannuelle et le nouveau PLT (2017-2025) est en construction. Plusieurs points déjà décidés ont été présentés comme le maintien d'une stratégie de croissance (interne et/ou externe), une politique de différenciation du projet pédagogique et la définition d'une stratégie de sites.

L'analyse des responsabilités exercées par ces différentes instances de l'établissement montre que la gouvernance d'UniLaSalle concentre le pilotage stratégique au niveau du CA qui valide les plans stratégiques à long et moyen termes, les plans d'actions annuels, les revues des plans d'actions et les budgets prévisionnels annuels. La consultation de quelques comptes rendus du CA témoigne d'un bon niveau d'information des administrateurs, dont plusieurs ont manifesté un grand attachement à l'école lors des entretiens.

S'il concentre le pilotage stratégique entre ses mains, le CA laisse utilement au Coex une large autonomie décisionnelle de mise en œuvre des plans d'action tout en suivant attentivement leurs indicateurs d'exécution.

L'équipe de direction resserrée autour du DG fait preuve d'une culture managériale reconnue et appréciée lors des entretiens ; elle met en œuvre un processus décisionnel efficace comme peut en témoigner la croissance de l'école et la réalisation très rapide du processus de fusion qui ne suscite plus de craintes dans les différentes catégories de personnels rencontrés indépendamment de leur site de rattachement (campus de Beauvais ou Rouen Mont-Saint-Aignan). L'enquête « bien-être au travail » réalisée en 2015 auprès de toutes les catégories du personnel révèle néanmoins le sentiment d'un manque de concertation/information dans les choix de l'organisation¹⁴. Les changements rapides qu'ont connus les entités fusionnées, la mise en place de la gouvernance d'UniLaSalle et la préparation du nouveau PLT ne sont sans doute pas étrangers à ce ressenti. Ce sentiment n'empêche cependant pas la majorité des salariés d'être fortement impliqués dans leur travail et confiants dans l'avenir de l'école.

¹⁴ Compte-rendu enquête personnel IPLB.

La gestion d'UniLaSalle doit désormais intégrer l'augmentation de la taille de l'établissement (nombre d'étudiants, personnel, etc.) et son fonctionnement sur deux sites distincts ayant une histoire différente (représentation équilibrée du personnel dans les instances, politique de la vie étudiante, modalité d'accès à la documentation, appui pédagogique apportés aux EC, etc.). Le comité appuie donc la politique de la direction d'UniLaSalle de mener une réflexion pour assurer cette inflexion dans la gouvernance et la gestion du personnel¹⁵.

III – Des partenariats stabilisés qui ne devraient pas écarter de nouvelles opportunités

UniLaSalle est engagée dans plusieurs réseaux à l'échelle régionale, nationale et internationale.

L'établissement affiche tout d'abord son appartenance historique au réseau international Lasallien (établissements catholiques d'enseignement dont le projet éducatif s'appuie sur les principes initiés par Jean-Baptiste de la Salle au 17^e siècle) qui marque profondément le projet éducatif de l'établissement (voir le chapitre « La recherche et la formation »).

En ce qui concerne les politiques de coordinations territoriales de l'enseignement supérieur et de la recherche, UniLaSalle fait partie de l'association Picardie Universités, d'une part, et est associée à la Comue Normandie Université, d'autre part (UniLaSalle est membre du pôle rouennais d'ingénierie et d'architecture « Normandie Tech » au sein de cette Comue). Sur le plan académique, l'Esitpa co-organisait plusieurs formations avec les établissements d'enseignement supérieur de la Comue Normandie Université : la licence pro « technico-commercial en nutrition animale » en partenariat avec l'université de Rouen Normandie et du CFA d'Yvetot, le master « biosciences, sciences du végétal, écoproduction et biovalorisation » en partenariat avec l'université de Rouen Normandie et l'université de Caen. Par contre, l'IPLB n'avait pas cette politique partenariale.

D'autre part, les diplômes nationaux de master qui étaient délivrés par le seul IPLB devront à terme s'organiser dans le cadre d'une co-habilitation qu'UniLaSalle sera contrainte de négocier avec un autre établissement.

Les compétences avérées d'UniLaSalle sont au cœur des priorités stratégiques des collectivités territoriales. Plusieurs axes stratégiques de la région Normandie¹⁶ (la formation en lien avec les agro-matériaux et l'agroalimentaire, les réseaux d'intérêts normands en particuliers pour la valorisation des bio-ressources, le plan campus régional, etc.) et de la métropole Rouen Normandie¹⁷ (agriculture, la filière bois, l'économie sociale et solidaire, la réduction de l'empreinte écologique, etc.) soulignent les compétences d'UniLaSalle. La lisibilité, le dynamisme et la taille d'UniLaSalle sont donc perçus positivement en Normandie par les collectivités territoriales qui comprennent parfaitement l'intérêt que peut avoir cet établissement en appui à leurs politiques.

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation de la Région des Hauts-de-France n'était pas encore finalisé au moment de l'évaluation mais l'appui de l'ancienne Région Picardie n'a jamais été démenti dans le passé et les compétences de l'établissement sont unanimement reconnues.

Le comité souligne positivement les orientations du nouveau PLT 2017-2025 qui intégrera l'ensemble de ces éléments pour construire « l'identité de chaque site en tenant compte tant de l'environnement concurrentiel national et international, des enjeux pour l'enseignement supérieur que des écosystèmes territoriaux »¹⁸.

La forte représentation du monde de l'entreprise tant au CA qu'au CS d'UniLaSalle et la politique de développement des trois chaires d'entreprise, témoignent des liens étroits et fructueux qu'entretient l'établissement avec les partenaires socioéconomiques tant au niveau régional que national. L'IPLB (et maintenant UniLaSalle) sont fortement impliqués dans plusieurs pôles de compétitivité d'importance nationale voire européenne : « Céréales vallée », « Nutrition, santé, longévité » (NSL), « *Avenia-geosciences innovation valley* » et « Industries & agro-ressources » (IAR).

Si les partenariats avec les collectivités publiques et leurs bénéficiaires pour UniLaSalle sont stabilisés sur les territoires des Hauts-de-France et de Normandie, d'autres opportunités pourraient être recherchées par l'établissement au niveau national où UniLaSalle souffre d'un relatif isolement dans le paysage de l'enseignement supérieur agronomique. Certes, UniLaSalle est membre de la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif (Fesic) et de la CGE mais il a quitté le réseau de la Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs

¹⁵ Tableau de bord 2016-2018 des actions à conduire post-fusion.

¹⁶ Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ainsi que le schéma régional de développement économique des entreprises, pour l'innovation et l'internationalisation.

¹⁷ *Métropole Rouen Normandie : Une décennie de projets*, document remis lors des entretiens.

¹⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 57.

en agriculture (Fesia) et sa candidature pour adhérer à l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) reste en attente. UniLaSalle ne manque pourtant pas d'atouts à faire valoir auprès de l'IAVFF sur le moyen et court terme : l'excellente image auprès des professionnels, des collectivités locales et des pôles de compétitivité, sa pédagogie, et le nombre d'ingénieurs qu'elle délivre. La capacité d'UniLaSalle à peser dans ce réseau pourrait passer par des alliances institutionnelles renforcées, notamment avec l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et des établissements de l'association Picardie Universités. Le comité estime parfaitement justifiée la demande d'UniLaSalle d'adhérer à l'IAVFF qui ne pourrait que se renforcer par cette adhésion.

IV – L'affirmation d'une identité forte soutenue par une communication dynamique

La stratégie de la communication d'UniLaSalle est assurée par la direction marketing, communication et mécénat qui pilote tant la communication externe qu'interne de l'établissement.

Cette direction pilote la promotion de l'ensemble des formations : brochures pour chacune d'elles (en anglais et en français), site Internet, journées portes ouvertes, présence sur les salons et les réseaux sociaux, etc. Ce travail s'organise avec le service des relations internationales pour des actions ciblant les étudiants étrangers. Les outils de communication apparaissent diversifiés et performants en matière de formation (brochures de présentation des formations très précises, site Web ergonomique, notamment).

Le comité recommande que le contexte de fusion récente soit l'occasion dans un avenir proche d'une communication sur les activités de recherche qui sont trop peu mises en avant, ce qui conduit à un manque de lisibilité des points forts et des spécificités d'UniLaSalle dans ce domaine.

La communication externe promeut la marque UniLaSalle de manière très professionnelle avec l'appui périodique d'une entreprise spécialisée pour repenser la communication de la marque UniLaSalle.

Le professionnalisme de cette communication externe tranche avec la relative timidité de la communication interne. Celle-ci repose sur un Intranet très cloisonné quant à l'accès à l'information, des réunions du personnel et l'organisation de quelques événements fédérateurs qui ne satisfont pas pleinement le besoin légitime d'information pendant cette période de changements rapides au sein de l'établissement. Une communication interne plus proactive pourrait davantage favoriser l'information des équipes sur les nombreux changements en cours, l'implication des personnes dans les processus de concertation et contribuer à générer une dynamique collective recommandée par le comité (voir le chapitre « La stratégie et la gouvernance »). Ce renforcement de la communication interne est d'autant plus important que l'établissement fonctionne dorénavant sur deux sites géographiquement séparés qui ne peuvent développer des cultures d'entreprise différentes au risque de pénaliser la cohérence globale d'UniLaSalle.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

La fusion de l'Esitpa et de l'IPLB a constitué une opportunité pour orienter et structurer sur des bases nouvelles, la politique de recherche d'UniLaSalle. Parmi les évolutions les plus notables sur le plan organisationnel, on peut citer la fusion des CS, la mise en place de nouveaux comités de pilotage de la recherche et la création de quatre UR en cohérence avec les activités d'enseignement de l'établissement : agriculture, alimentation et santé, géologie et environnement.

1 ● Une nouvelle structuration de la recherche entamée

Les CS des deux établissements différaient dans leurs modes de fonctionnement. Celui de l'Esitpa, qui était le plus récent (2009), se caractérisait par un véritable pilotage dans les choix scientifiques et les activités de son unique UR. Il validait également le profil « recherche » des EC recrutés, ce qui constituait un élément extrêmement structurant de la recherche. Au contraire, le CS créé par l'IPLB en 2004 avait un rôle plus consultatif sur les orientations scientifiques et la création des diverses structures associées à la recherche : les UR, les chaires d'entreprise et les plateformes scientifiques.

À la création d'UniLaSalle, les deux CS ont été fusionnés avec une présidence et une vice-présidence que les établissements d'origine se sont partagées ; une réflexion a été engagée pour définir les rôles et missions du nouveau CS. Outre le CS, le pilotage des activités de recherche d'UniLaSalle repose également sur un comité scientifique consultatif (CSC) et un comité scientifique opérationnel¹⁹. Une simplification dans l'organisation et une clarification des missions du CS et CSC permettraient certainement de gagner en efficacité et d'éviter les redondances. Dans ce dispositif, les fonctions du directeur de la recherche mériteraient aussi d'être précisées. Par exemple, il est difficile de savoir qui prend les décisions relatives aux aides apportées à la recherche, notamment la décharge d'enseignement pour passer l'habilitation à diriger des recherches (HDR), l'attribution de bourses de thèse internes à l'établissement, etc.

Avant la fusion, les deux CS, avec l'appui des directeurs scientifiques des deux établissements, ont eu pour mission de restructurer les unités de recherche. Quatre UR thématiques à vocation très transversale sont actuellement en place :

1. « Agroécologie, hydrogéologie, milieux et ressources » (Aghyle) centrée sur l'étude de la dynamique des éléments dans les agro et écosystèmes et l'impact des activités anthropiques sur l'état des sols et des cultures ;
2. « Agroressources & transformation » (AT) centrée sur la valorisation alimentaire et non alimentaire du végétal ;
3. « Innovation, territoire, agriculture et agroindustrie, connaissance et technologie » (Interact) centrée sur les thématiques relevant des sciences humaines et sociales ; l'UR a comme objectif de décrypter les processus d'innovation au sein des territoires pour accompagner la transformation sociotechnique du monde agricole et des filières ;
4. « Bassins-réservoirs-ressources » (B2R), unité de recherche en cotutelle entre UniLaSalle et l'Université Picardie Jules Verne (UPJV) en construction, centrée sur le rôle des failles et fractures dans les processus d'évolution des bassins sédimentaires (dans l'optique d'une véritable unité mixte de recherche-UMR).

Les quatre UR intègrent 24 personnels scientifiques et techniques permanents dont 16 EC du site de Rouen et 80 personnels scientifiques et techniques permanents dont 50 EC du campus de Beauvais rattachés aux unités de recherche pour une moyenne de 30 % de leur activité²⁰. Sur celui-ci, certains EC mènent des activités de recherche et développement hors UR au sein de chaires d'entreprise ou d'une direction « études et prestations ».

¹⁹ Rapport d'autoévaluation, annexe 4.

²⁰ Ibid, note 14.

Le potentiel de recherche de l'établissement s'est renforcé par l'augmentation du nombre d'EC disposant d'une HDR (12 sur le site de Beauvais en 2015-2016, contre 9 en 2010-2011) tandis que l'Esitpa comptait la même année 5 EC possédant une HDR).

Sur la période écoulée, le campus de Beauvais montre un taux de publication moyen de 0,85/an/EC et un chiffre d'affaire moyen de 1 550 k€/an tandis que le campus de Rouen montre un taux moyen de publication de 0,5/an/EC et un chiffre d'affaire moyen de 600 k€/an.

Si le taux de publication moyen paraît globalement faible, il faut noter de fortes disparités par rapport aux missions en recherche qui existent cependant entre les EC d'UniLaSalle. Ainsi, si le temps consacré par les EC à la recherche est en moyenne de 30 %, 44 EC de Beauvais ne font pas de recherche.

Cette disparité va cependant évoluer si un projet de recherche est systématiquement associé aux profils de postes qui seront créés à l'avenir. Néanmoins, le comité souligne qu'il appartiendra à la direction de trouver un point d'équilibre pour préserver la grande disponibilité des enseignants pour les étudiants car celle-ci contribue à l'image positive de l'établissement.

Une évolution notable dans la direction des UR a été la désignation de directeurs d'unité (DU) qui auront en charge la gestion du budget, du temps de recherche des scientifiques, des stratégies de réponse aux appels à projets, etc. Cette dynamique est considérée comme étant très positive par les EC rencontrés et le comité.

Dans les UR, le temps imparti à la recherche sera, *a priori*, défini en concertation avec le DU et l'EC. Du fait de cette disparité dans le temps consacré à la recherche, la production scientifique (principalement les publications) est variable selon les EC. Elle a cependant globalement augmenté durant les quatre dernières années. Cet effort pourrait être maintenu et même accru dans les années qui viennent si l'établissement souhaite augmenter la reconnaissance de ses UR par rapport à leurs thématiques spécifiques. Concernant la formation par la recherche, on peut noter que le ratio EC/thèse était nettement plus élevé à l'Esitpa qu'à l'IPLB. Au sein des nouvelles UR, le comité recommande d'inciter les EC à soutenir une HDR pour encadrer d'avantage de doctorants.

Enfin, le comité recommande à l'établissement d'être attentif à ce que les activités d'expertise qui contribuent au budget des UR et qui renforcent les liens avec les entreprises n'entrent pas exagérément en concurrence avec les activités propres de recherche (en 2015, le chiffre d'affaire des prestations s'élevait à 967 k€ à l'IPLB et à 20 k€ à l'Esitpa).

2 ● La recherche dans un environnement changeant : des liens potentiels avec les organismes de recherche et les institutions d'enseignement supérieur

Les deux sites ont bénéficié par le passé d'un soutien fort des deux régions. Par contre, depuis la création des régions Normandie et Hauts-de-France, les centres de décision en matière d'appui à l'enseignement supérieur et à la recherche ont été déplacés et les nouvelles politiques régionales viennent d'être définies (Normandie) ou le seront incessamment (Hauts-de-France). Même si les compétences et le dynamisme de l'établissement sont unanimement reconnus lors des entretiens avec les représentants des politiques régionales, cette nouvelle situation territoriale induit néanmoins une incertitude quant aux financements des investissements et/ou au fonctionnement des projets de recherche et constitue un point de vigilance pour UniLaSalle.

Le lien d'UniLaSalle avec le monde de l'entreprise en terme de recherche est fort ; on peut citer les chaires qui ont été créées avec le soutien des pôles de compétitivité et la création d'une zone d'activités technologiques à Beauvais. Par contre, à l'exception de l'unité B2R en construction entre UniLaSalle et l'UPJV, les liens institutionnels avec les partenaires académiques et les organismes de recherche sont faibles et constituent potentiellement un point de fragilité pour un établissement dont l'ambition est de compter dans les structures nationales françaises d'enseignement supérieur et de recherche. Par exemple, des collaborations individuelles entre scientifiques d'UniLaSalle et de l'Inra existent mais aucune structure officielle liant les deux établissements n'a été mise en place. La nouvelle configuration des régions ouvre sans doute des opportunités de création à moyen terme d'UMR ou d'unités sous contrat (USC) avec l'Inra.

À l'international, la structuration d'une recherche au niveau mondial, partagée avec les autres universités du réseau LaSalle, fait partie des objectifs affichés par l'établissement²¹. Cette dynamique internationale porte sur trois thématiques : (i) alimentation, santé et pauvreté, (ii) environnement et pauvreté, (iii) éducation contre les exclusions. La formalisation des collaborations entre UR et l'ensemble des établissements étrangers avec lesquels UniLaSalle travaille gagnerait à être renforcée. À cet égard, la production de documents de communication sur les

²¹ Rapport d'autoévaluation, p. 21.

travaux de ces UR permettrait de renforcer la visibilité d'UniLaSalle en mettant en avant ses spécificités et points forts.

3 ● La mise en place d'outils « recherche-industrie » pertinents

En adéquation avec sa politique visant à créer des partenariats avec les entreprises et dans une démarche de co-construction, l'établissement a mis en place d'autres structures permettant de tisser des liens forts entre sa recherche et les entreprises :

1. Trois chaires d'entreprise existent sur le site de Beauvais : (i) « Management du risque en agriculture » (avec Groupama), (ii) « Agromachinisme et nouvelles technologies » (avec AGCO-Massey Ferguson, Michelin), (iii) « *Plant breeding* » (avec l'Union française des semenciers).
2. Les plateformes technologiques (par exemple, Normand Serre ou AGRI'LAB), la plus emblématique étant celle dédiée à l'ozone (coût d'investissement de 5 M€) car elle place UniLaSalle comme un établissement phare en France sur cette thématique.

Ces structures montrent la capacité d'anticipation mais aussi de construction multi-partenaire résolument tournée vers le monde de l'entreprise d'UniLaSalle.

L'articulation entre UR, chaires et plateformes apparaît cependant relativement ténue. Une clarification des rôles de chacune de ces structures permettrait aux UR de gagner en visibilité ainsi qu'en attractivité, en particulier pour leur développement souhaitable à moyen terme en UMR ou USC.

II – Une formation essentiellement tournée vers le diplôme d'ingénieur

1 ● Des formations d'ingénieur qui gagneraient à être mieux positionnées

À la rentrée 2016, le campus Beauvais-picard comptait un effectif de 1 909 étudiants en formation (statut étudiant + apprentissage + formation continue) dont l'essentiel en formation d'ingénieur (1 784) accompagnés de 75 étudiants préparant le diplôme de technicien supérieur professionnel en géologie (diplôme de niveau II) et d'une cinquantaine d'étudiants en diplôme national de master. De son côté, l'Esitpa comptait environ 570 étudiants (dont une quarantaine sous statut d'apprentis), ce qui amène l'effectif global du nouvel établissement commun UniLaSalle à environ 2 450 apprenants (hors doctorat). Ces effectifs sont globalement en progression depuis les cinq dernières années avec en particulier un triplement des effectifs du BTS professionnel en géologie. Les trois spécialités du parcours d'ingénieur (effectué pour l'essentiel à partir d'un recrutement au niveau Bac) sont géologie et environnement, alimentation-santé et agriculture. Les deux premières spécialités sont historiquement des spécificités du site de Beauvais. Elles couvrent des domaines originaux dans le contexte des écoles d'agronomie et contribuent donc à donner à l'établissement une visibilité nationale ambitieuse.

Concernant la spécialisation en agriculture, elle est originellement présente sur les deux sites et correspond à des univers professionnels qui sont aussi couverts par d'autres écoles d'ingénieurs agronomes du secteur public ou privé.

Avant la fusion, les effectifs et la pression de sélection au moment du recrutement étaient plus élevés pour les diplômes délivrés sur le site de Beauvais (1/4)²² que sur celui de Rouen. Avec la fusion, et bien que les deux campus présentent toujours en parallèle les deux formations, le niveau moyen de sélection des étudiants recrutés s'est maintenu globalement au niveau de celui de Beauvais, ce qui est une amélioration du niveau de recrutement pour le site de Rouen (70 % de mention au bac contre 40 % en moyenne dans les années passées²³).

Ce parcours commun unifié de la spécialité agriculture a débuté par la première année du cycle préparatoire (niveau Bac+1) à la rentrée 2016, par la mise en œuvre d'une seule et même formation mais dispensée sur les deux campus. Il y a peu de déplacements des étudiants et des enseignants prévus à ce stade car les ressources locales (humaines et techniques) paraissent adaptées aux besoins. Bien que réalisée dans une relative urgence, et malgré le peu de recul sur la mise en place de ce nouveau cycle commun, les enseignants, les étudiants et la direction ne font pas état de difficultés majeures de fonctionnement liées à cette dualité géographique. Un nouveau groupe de travail, regroupant des membres de la direction et des EC des deux sites, travaille actuellement à la suite de la formation. Si la mise en place de la fin de la formation du cycle commun à partir de la rentrée 2017 ne semble pas poser de problèmes particuliers, la spécialisation progressive des parcours de formation en 3^e, 4^e puis 5^e année questionne

²² Ibid., p.18.

²³ Ibid., p.62.

davantage l'ensemble du personnel et des étudiants. En effet, la direction du nouvel établissement fusionné n'a pas encore définitivement communiqué sur ce point et de nombreuses questions persistent sur une possible spécialisation des deux sites dans tel ou tel domaine au détriment de l'autre. Ce point doit appeler une vigilance particulière de la part de la direction afin de ne pas démotiver les équipes enseignantes et le personnel de scolarité et pour ne pas surprendre les étudiants. La situation de l'apprentissage en formation d'ingénieurs en agriculture semble plus claire puisqu'il a été décidé de maintenir en l'état chacun des dispositifs pour se conformer aux conventions existantes avec les deux CFA.

Compte tenu d'un recrutement plus difficile sur des postes de cadre, le comité recommande à la direction des études de se montrer attentive à l'insertion professionnelle des diplômés²⁴. Il incite également la direction des études à réfléchir à la manière d'améliorer ce paramètre particulièrement dans le contexte d'un établissement qui continue à afficher la croissance des effectifs comme objectif dans son prochain PLT.

2 ● Des diplômes de master qui pourraient davantage s'organiser dans le cadre de partenariats institutionnels

Les trois DNM pour lesquels l'IPLB était accrédité jusqu'en 2017 attirent un public relativement restreint (effectif global égal à 45 étudiants en 2015-2016²⁵). Ils ne semblent pas être au cœur des préoccupations majeures des enseignants et de la direction des études même s'ils constituent, notamment le DNM « *Plant breeding* » entièrement enseigné en langue anglaise, un facteur de diversité des publics étudiants accueillis, une ouverture supplémentaire des élèves ingénieurs vers le monde de la recherche et les poursuites d'études en doctorat et, enfin, un produit destiné à faciliter l'accueil d'étudiants internationaux.

Au moment de sa visite, le comité note l'incertitude qui existe encore quant à la reconduction de ces DNM lors de la prochaine campagne de co-accréditation des masters. La direction d'UniLaSalle a néanmoins réaffirmé sa volonté de s'associer avec une université locale pour voir aboutir le renouvellement de ces co-accréditations et le comité ne peut que l'y encourager. Sans être formellement engagé dans des formations avec UniLaSalle, les partenaires académiques de l'ancienne Région Picardie (UPJV et université de technologie de Compiègne-UTC) reconnaissent la qualité du partenaire UniLaSalle, son positionnement thématique unique sur le territoire local et affichent leur volonté de collaborer avec elle dans différentes formations.

Au niveau du site Rouennais, l'Esitpa avait développé avec l'université de Rouen Normandie et le CFA d'Yvetot, une licence professionnelle et un DNM de biosciences végétales en partenariat avec l'université de Caen. Sur le campus normand, le partenariat universitaire est donc mieux installé et devrait se poursuivre grâce à une volonté affichée des partenaires académiques de le voir perdurer. Pour le nouvel établissement fusionné, le partenariat académique est donc à reconstruire au travers de son implication plus active dans l'association Picardie Universités et son statut d'établissement associé à la Comue Normandie Université.

3 ● L'innovation pédagogique au cœur des préoccupations d'UniLaSalle

Que ce soit pour le personnel administratif, les EC ou les étudiants, la qualité et l'innovation de la pédagogie (notamment l'utilisation des Tice) étaient perçues comme étant au cœur du projet d'établissement de l'IPLB. Sans en être totalement absent, cela paraissait moins vrai pour l'Esitpa. Avec la récente fusion des deux établissements, il y a clairement une volonté affichée par tous de voir rapidement ces écarts s'amenuiser. Pour cela, les pratiques éprouvées à l'IPLB comme la généralisation de nouvelles approches d'enseignement (classes inversées, *serious games*, supports de cours numériques étendus, boîtiers de vote, tableaux interactifs, etc.) et l'accompagnement des EC dans leurs démarches pédagogiques (travaux du conseil de perfectionnement, rendez-vous pédagogiques, jeudis de l'informatique, nomination de conseillers pédagogiques, accompagnement pédagogique systématique des nouveaux enseignants) sont en cours de déploiement sur le site normand. Selon le comité, l'attention portée à la qualité du projet pédagogique, doublée d'une référence aux valeurs lassaliennes d'humanisme, d'ouverture et des responsabilités, pourraient guider la nouvelle gouvernance vers l'unification des pratiques d'enseignement des deux sites et l'évolution rapide de celles du site rouennais. Il faudrait pour cela définir rapidement des objectifs réalistes communs aux deux sites et ajuster les moyens humains et matériels en conséquence.

²⁴ Insertion des jeunes ingénieurs en agriculture : Enquête 2016 - diplômés 2015, 2014+1- 2013+2.

²⁵ Hcéres, Campagne d'évaluation 2016-2017, Données de caractérisation relatives aux étudiants.

4 ● La politique en matière de formation qualifiante et continue encore peu développée

L'IPLB affichait un volume d'actions de formation continue (diplômante ou qualifiante) de taille modeste mais en développement au cours des dernières années. De son côté, l'Esitpa n'avait pas ce type d'action dans sa politique de par la volonté de ses administrateurs de la confier à un service dédié de l'APCA. Dans l'organigramme du nouvel établissement, la formation continue est un service rattaché à la direction du développement et relations entreprises mais aucune action visant à son développement en particulier ne semble avoir été engagée à ce jour. Le comité recommande à la direction de se préoccuper de cette activité qui pourrait être une source financière intéressante et qui permettrait de renforcer le lien de l'établissement avec des entreprises (en dehors de celles des chaires industrielles) potentielles pourvoyeuses de stages ou d'emplois auprès des étudiants.

5 ● Le recrutement et le déroulement de la carrière des enseignants-chercheurs

En 2015, l'IPLB comptait 94 EC qui consacraient environ les deux tiers de leur temps à des activités d'enseignement (présentiel, accompagnement des étudiants ou responsabilité transversale pédagogique). L'Esitpa était de taille plus modeste avec 17 EC qui consacraient à peu près la même quotité de temps à leur activité de recherche qu'à l'IPLB, soit environ 30 %. Il existe cependant une forte variabilité autour de cette valeur moyenne avec des EC qui peuvent être impliqués à plus de 90 % de leur temps à des activités liées à la formation. Le corps enseignant apparaît globalement satisfait de cette organisation bien que la charge d'enseignement soit parfois ressentie comme un peu pesante, même si elle reste conforme au profil de poste initial ou à ses évolutions annuellement discutées avec un responsable de formation auquel s'adjoindra maintenant un responsable recherche.

Le processus d'évaluation des activités des EC essentiellement basée sur l'atteinte ou pas des objectifs fixés lors de l'entretien en année N-1 souffre néanmoins d'un manque de connaissance de la part du personnel. Le comité recommande que les règles régissant ces pratiques soient plus largement décrites (à travers un référentiel des activités des EC, par exemple) afin de permettre aux EC de mieux investir leur plan de déroulement de carrière.

Même si les EC sont impliqués dans les phases de sélection et d'entretien avec les candidats, le comité recommande d'y associer une ou deux personnalités extérieures à UniLaSalle afin d'apporter un regard externe sur les différentes candidatures. Le comité recommande également que soit toujours privilégié le recrutement d'EC titulaires d'un doctorat possiblement assorti de contrats postdoctoraux effectués à l'étranger afin de consolider l'excellence scientifique des EC et l'ouverture internationale des activités de recherche et de formation.

6 ● Le lien formation – recherche

S'agissant d'établissements d'enseignement supérieur, l'IPLB comme l'Esitpa étaient engagés dans une démarche de formation de leurs élèves ingénieurs à la recherche et par la recherche. À l'Esitpa, notamment depuis 2012, un effort particulier de sensibilisation des élèves ingénieurs de dernière année à l'approche systémique en agroécologie avait été mis en place et un parcours bi-diplômant (ingénieur et master EcoBioValo) était accessible pour favoriser l'orientation des élèves vers la poursuite d'études en doctorat. À l'IPLB, c'est la formation d'ingénieur en géologie qui proposait plus spécifiquement un parcours recherche en 4^e et 5^e année. Malgré ces efforts spécifiques, accompagnés d'actions plus générales de sensibilisation aux activités de recherche, le taux d'élèves poursuivant en doctorat (dans ou hors de l'établissement) reste encore modeste et se situe autour de 5 % d'une promotion. Pour l'instant, le projet du nouvel établissement ne prévoit pas d'action nouvelle et spécifique visant à promouvoir la démarche de recherche mais le comité recommande néanmoins à la direction de se saisir de ce sujet et de réfléchir à son développement qui pourrait être lié à une co-accréditation de masters recherche avec les universités locales, à un engagement formel de certains EC dans les instances des écoles doctorales, voire à un rapprochement institutionnel plus marqué avec les universités voisines ou des unités de recherche des grands établissements scientifiques français.

7 ● Le doctorat et les doctorants

Durant la période 2011-2016, l'IPLB comptait un effectif de 18 doctorants financés pour 6 d'entre eux par l'association nationale de la recherche et de la technologie-ANRT (conventions industrielles de formation par la recherche-Cifre) alors que l'établissement prenait en charge 1,5 bourses complètes sur 3 ans en moyenne. En 2011-2015, l'Esitpa comptabilisait 11 doctorants, dont une thèse Cifre. Les doctorants, dont certains sont issus des écoles (4 % des élèves à l'IPLB), ne se sentent pas isolés au sein du nouvel établissement, se disent bien encadrés pour leurs travaux de recherche mais regrettent parfois la distance quotidienne qui les éloigne des activités des écoles doctorales (ED « Sciences, technologie et santé » (ED STS 585) de l'UJV et l'ED « Sciences pour l'ingénieur » de l'UTC pour le site de Beauvais ; l'ED « Normande de biologie intégrative, santé et environnement » (ED NBISE 497) pour Rouen) et leur relative faible connaissance du paysage français et international de la recherche publique. Ils se

sentent par contre très proches des élèves ingénieurs qui les sollicitent parfois pour des travaux d'initiation à la recherche (notamment en géologie) ou pour avoir des renseignements sur les poursuites d'études en doctorat. Dans les deux écoles, la dynamique de développement des doctorats s'étant fortement accrue au cours des cinq dernières années, le comité ne peut qu'encourager la direction du nouvel établissement à poursuivre cette dynamique en multipliant les possibilités d'ouverture des élèves ingénieurs vers la recherche (modules d'initiation à la recherche, stages orientés recherche, informations diverses, parcours bi-diplômant), en soutenant la structuration actuelle des unités de recherche et en déployant des moyens récurrents pour financer ou co-financer des bourses de thèse.

III – Documentation : une politique commune en construction

Sur le site de Beauvais, le centre de documentation propose une large gamme de ressources documentaires (ouvrages, journaux papiers ou électroniques) à l'ensemble des usagers et du personnel sur une très large plage horaire d'ouverture (jusqu'à 23h00 en semaine et certains samedi en période d'examens). Le site est accueillant et peut recevoir un nombre suffisant de lecteurs en période normale. Le personnel est bien impliqué dans la formation des élèves, ainsi que dans celle de l'ensemble du personnel du site (à travers les « ateliers de la doc » qu'organise l'établissement). Sur le site de Rouen, la richesse du fonds documentaire est moindre, les horaires d'ouverture plus restreints (jusqu'à 17h30) et l'implication du personnel du centre de documentation dans la formation des élèves, beaucoup moins organisée. Il y a donc clairement une disparité dans les usages des centres de documentation des deux sites mais, depuis la fusion, un bilan des pratiques et un inventaire des collections ont été entrepris afin de pouvoir résorber progressivement ces différences. Le travail fourni par les deux équipes dans ce domaine semble avancer sereinement et des premières améliorations (extension des horaires d'ouverture) sont annoncées très rapidement sur le site de Rouen. La création d'un *Learning Centre*, en lien étroit avec le développement des nouvelles méthodes d'apprentissage des connaissances, est aussi à l'étude et le comité encourage la direction à faire aboutir ces projets portés par un personnel enthousiaste et dynamique. Le comité recommande également que soit constituée une commission commune des centres de documentation d'UniLaSalle (regroupant des membres du personnel administratif, des EC, des élèves, des doctorants, etc.) ayant pour rôle de valider l'achat de nouveaux ouvrages ou abonnements électroniques, notamment quand l'inventaire des ressources des deux sites sera achevé. Cette commission pourrait également réfléchir aux moyens de mettre en valeur les fonds documentaires et le patrimoine scientifique du nouvel établissement qui est important et sous valorisé. Là encore, il semble exister une réelle volonté du personnel des centres de documentation de voir ces actions de valorisation se développer conjointement sur les deux sites.

La réussite des étudiants

I – Un suivi du projet professionnel tout au long du cursus

1 ● Un accompagnement à la construction du projet professionnel

Dès leurs premières années, les étudiants sont sollicités pour réfléchir sur leur projet professionnel en passant une journée avec un ancien sur son lieu de travail ou en rédigeant des fiches métiers. Des rencontres régulières avec les anciens et les partenaires des deux écoles sont également des moments forts de la construction du projet professionnel des étudiants. Des entretiens personnalisés sont possibles pour tout étudiant demandeur.

Le large panel des offres de stages permet aux élèves de trouver un stage en adéquation avec leur filière et leur projet personnel. Pour ce faire, l'établissement accompagne les étudiants dans une démarche proactive de recherche de stages avec une aide pour les candidatures spontanées. Les formations en alternance sur de longues périodes représentent aussi un véritable atout pour la validation d'un projet professionnel personnel et l'insertion des diplômés sur le marché de l'emploi.

2 ● Le réseau des anciens utilement présent tout au long de la formation

Les étudiants de l'IPLB sont membres de droit de l'association des anciens élèves jusqu'à leur diplôme. Ainsi, ont-ils accès à l'annuaire des anciens élèves qui leur permet de trouver facilement des contacts pour leurs différents projets d'études tournés vers le monde professionnel. Les anciens élèves reviennent dans leur établissement à la demande des étudiants ou de leur propre initiative pour présenter leurs parcours professionnels et leurs métiers actuels.

À Rouen, les anciens élèves répondent aux questionnaires et reviennent pour parler de leurs parcours professionnels lors de rencontres programmées par l'Esitpa. Un annuaire existe mais il n'est pas mis à jour.

Les deux associations d'*alumni* ont fusionné suite au regroupement de l'Esitpa et l'IPLB. L'association des *alumni* emploie à présent trois personnes, à plein temps, réparties sur les deux campus. Cette association a pour ambition de ne pas seulement accompagner les étudiants et les jeunes diplômés mais aussi les anciens, déjà insérés professionnellement, ayant un projet d'évolution professionnelle particulier. L'association est présente lors de la remise des diplômes et encourage les retours de ses membres aux enquêtes CGE sur l'insertion professionnelle.

II – Une vie étudiante vivante et développée

Avec ses 90 associations, UniLaSalle encourage l'engagement associatif des étudiants afin qu'ils puissent développer des compétences transverses. Les associations touchent toutes les thématiques : sport, humanitaire, environnement, tutorat, etc.

1 ● Un campus centré sur la qualité de vie étudiante

Le campus de Beauvais est un véritable atout pour la qualité de la vie étudiante. Il existe environ 1 100 logements²⁶ réservés aux étudiants. Lors de leur arrivée au sein de l'établissement, les étudiants se voient systématiquement attribuer, parmi les salariés de l'établissement, un tuteur qui exerce ces activités en plus de ses activités principales, pour les aider en cas de difficultés.

Il existe une entité de la direction entièrement dédiée à la vie étudiante (direction mission éducative et vie étudiante) qui accompagne les élèves au quotidien, dès la fin des cours et jusqu'en fin de soirée. Le « 18h-8h » est une préoccupation réelle qui s'enracine dans les valeurs lasalliennes bien que très exigeante du point de vue des infrastructures du campus (logements, restaurants, etc.) et des ressources humaines (la présence des éducateurs sur le campus en fin de journée). Cette direction veille également à la qualité de vie étudiante en développant une politique de prévention, de santé et de bien-être des étudiants.

²⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 19.

À Rouen, il existe aussi une entité dédiée à la vie étudiante. Ses missions consistent à prendre connaissance des demandes des étudiants et à les faire remonter auprès de la direction générale. Dans ce cadre, les étudiants du campus normand bénéficient de soins gratuits auprès de la Maison de l'université à Rouen²⁷ ainsi que d'une visite médicale de prévention dans le cadre d'un accord avec l'université.

Sur le campus de Beauvais, le développement durable fait l'objet de projets de pédagogie, de recherche ou de vie pratique. En 2012, un directeur du développement durable a été nommé, rattaché à la direction générale. Depuis 2010, l'IPLB a adopté le référentiel « plan vert » qui a piloté plusieurs actions parmi lesquelles :

- la piétonisation du cœur du campus ;
- la valorisation de la biodiversité du campus ;
- l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- l'amélioration de la restauration en lien avec les produits locaux ;
- la mise en place de « jardins nourriciers », etc.

Sur les deux campus, les étudiants prennent part à l'évaluation des enseignements. En effet, des enquêtes régulières de satisfaction sont effectuées sous la forme de questionnaires remplis en fin de module ainsi que par des réunions pédagogiques pluriannuelles, mettant en présence les étudiants et les enseignants afin de faire évoluer les formes d'enseignements.

Le campus de Beauvais accueille des étudiants en situation de handicap. Ceux-ci sont accompagnés quotidiennement et financièrement dès leur candidature au sein de l'établissement jusqu'à leur insertion professionnelle. Ces élèves peuvent également bénéficier de prêt de matériel et d'aménagement de parcours. Un mode de fonctionnement semblable existait à l'Esitpa.

Le comité reconnaît unanimement l'excellence de la qualité de vie des étudiants organisée sous la responsabilité d'UniLaSalle et encourage la direction à mettre en place les actions planifiées dans le tableau de bord 2016-2018 pour que les étudiants des deux sites bénéficient des mêmes avantages²⁸.

2 ● Une vie associative riche

UniLaSalle assure une vie associative riche très appréciée des étudiants.

L'association générale des étudiants (AGE) sur le campus de Beauvais représente les différentes associations et l'ensemble des élèves : plus de 95 % en sont adhérents. Les élèves des 2^e année organisent la période d'intégration de 1^e année.

À Beauvais, l'administration accompagne les associations dans l'organisation de leurs événements en réservant un temps, une fois par mois, aux différents organismes afin qu'ils puissent présenter leurs projets, des voies d'améliorations possibles de la vie étudiante mais aussi leurs revendications sur le plan académique. Il est important de souligner l'engagement de la direction dans ces réunions mensuelles avec l'AGE. Le président de l'AGE représente les étudiants au CA ainsi qu'au sein de l'association des anciens.

À Rouen, les élèves sont représentés par le bureau des élèves (BDE). La vie étudiante se fait à une plus petite échelle, ce qui s'explique essentiellement par la configuration du campus proche des autres campus universitaires. Les étudiants ont cependant à leur disposition des locaux qui leur sont réservés. La vie associative est en interaction avec les autres écoles et universités de Rouen.

À la suite de la fusion, les deux associations étudiantes se sont rapprochées pour organiser des actions communes mais les deux entités continueront inévitablement d'exister sur les deux campus distincts. Cependant, le système de représentation des élèves gagnerait à être harmonisé entre les deux campus pour assurer une représentation équilibrée des étudiants au sein des instances.

²⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 47.

²⁸ Annexe 5 du rapport d'autoévaluation.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de recherche : de réels atouts existent sur les deux sites

Outre les publications et les activités d'expertise dont il est fait mention dans le chapitre consacré à la recherche, une démarche de sensibilisation à la propriété intellectuelle a été engagée par l'IPLB qui a ainsi déposé à ce jour 16 enveloppes Soleau²⁹ et 6 brevets. Cette politique produit ses premiers fruits de valorisation en générant notamment : (i) des ventes de licences de savoir-faire, des ventes de licences d'exploitation de brevets et des produits résultant de l'exploitation en propre de brevets LaSalle Beauvais (production d'acides mucique, azélaïque et pélagonique).

Par ailleurs, l'IPLB s'est engagé dans une activité de transfert scientifique et technologique à travers ses plateformes de démonstration obtenues notamment dans le cadre du contrat de projet État - Région (CPER) 2014-2020 (volet agromachinisme et chimie verte). C'est dans ce cadre que la zone d'activité technologique du campus de Beauvais héberge la plateforme de recherche et développement dédiée aux applications de l'ozone, LaSalleO₃.

La réorganisation d'UniLaSalle sur deux sites est trop récente pour évaluer précisément le potentiel du nouveau dispositif en termes de valorisation mais la volonté affichée de dynamiser la recherche et la lisibilité des UR devrait contribuer à voir émerger une entité performante en terme de productivité scientifique. Les approches des deux sites, si elles sont bien combinées peuvent être très complémentaires : ainsi Beauvais entretient de nombreuses relations avec les entreprises et Rouen est très intégré dans le domaine universitaire.

De plus, à plusieurs reprises lors des entretiens, le thème de l'agroéquipement, du machinisme agricole et de l'agriculture de précision a été évoqué. Ces filières, bien que présentant un fort taux d'employabilité et des innovations régulières, resteront vraisemblablement des niches mais peuvent permettre un positionnement stratégique d'avenir.

II – Des activités diversifiées qui assurent la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique

Pour le site de Beauvais, il est à noter que sa volonté d'agir en faveur du développement durable, décliné par la création d'un poste dédié à cette thématique, est aussi à considérer comme une contribution à l'enrichissement d'un patrimoine commun, la Terre. Les actions conduites sont diverses : biodiversité sur le campus, organisation de conférences, piétonisation du site. Ce sont des actions à la fois simples mais suffisamment emblématiques pour en faire des objets de communication et pertinentes pour obtenir le 1^{er} label français en développement durable-responsabilité sociétale en 2016.

D'autres actions pourraient être mises en œuvre sur le campus de Beauvais pour valoriser le patrimoine lié à l'histoire et à l'évolution de l'école : photos montrant l'évolution des bâtiments, du campus, mise en valeur plus moderne et attractive des collections géologiques ou des éléments issus de l'Institut catholique de Paris.

²⁹ L'enveloppe Soleau est un moyen de preuve simple et peu coûteux qui permet à l'inventeur de se constituer une preuve de création et de donner une date à l'idée ou au projet qu'il porte (<https://www.inpi.fr/fr/protoger-vos-creations/l'enveloppe-soleau/enveloppe-soleau>).

Les relations européennes et internationales

La politique internationale est un axe fort du plan stratégique en cours de l'IPLB et est pilotée par une direction spécifique. L'institut s'était fixé pour objectif de renforcer son internationalisation « *par un développement de son offre de cours en anglais pour attirer des étrangers, un renforcement de la mobilité académique des élèves et la constitution de partenariats stratégiques actifs* »³⁰.

Le réseau des établissements lasalliens occupe une place importante dans les relations internationales (RI) de l'IPLB (72 universités, présentes dans une vingtaine de pays), même s'il s'agit d'un réseau plus « *corporate* » qu'académique³¹. L'IPLB est également membre de plusieurs réseaux régionaux (l'association régionale pour le développement des relations extérieures des établissements d'enseignement supérieur de Picardie-Arepic « *Study in Picardy* ») et internationaux (« *Interuniversity Consortium in Agriculture* » - ICA, « *Global Consortium for Higher Education and Research in Agriculture* » - GCHERA). L'IPLB possède à ce jour 133 accords universitaires internationaux, dont quelques-uns avec des partenaires privilégiés : *University of Texas El Paso* (UTEP), *University of Arkansas* (UARK), l'université LaSalle Bogota, l'université de Gand et l'*University of Western Australia*.

À l'Esitpa, le manque de ressources financières des étudiants a été un frein à la mobilité sortante. En ce qui concerne la mobilité entrante, des concours ont été organisés depuis 2010 et maintenus par UniLaSalle en Afrique francophone pour recruter des étudiants étrangers dans le cadre des formations diplômantes (recrutement de six étudiants en moyenne par an en 2014 et 2015 *via* Campus France, agence de promotion de l'enseignement supérieur français à l'étranger).

La direction des relations internationales de l'UniLaSalle poursuit ces différentes actions au sein d'une politique intégrée. Cette direction travaille en étroite collaboration avec la direction « *marketing, communication et mécénat* » pour la production des documents d'appui aux actions menées par UniLaSalle à l'international.

La politique des RI est un axe transversal qui concerne l'ensemble des métiers d'UniLaSalle au travers (i) de l'internationalisation de la formation d'ingénieur (promotion des mobilités entrante et sortante), (ii) du développement de l'offre de formations internationale (promotion des mobilités entrantes) et (iii) du renforcement des partenariats scientifiques qui va pouvoir se développer grâce à la restructuration des unités de recherche.

Conformément à ces objectifs, deux mobilités internationales ont été rendues obligatoires dans les formations d'ingénieurs réformées mais la mobilité entrante reste réduite dans les formations d'ingénieur. L'équilibre des mouvements entrants/sortants des étudiants est difficile à obtenir (en 2015-2016, respectivement 101 et 24 mobilités sortantes mais pas de mobilité entrante pour les formations d'ingénieur). Seuls 26 étudiants ont été accueillis sur le campus de Beauvais en 2015-2016 dans le cadre de leur formation valant grade de master. Outre le déficit de connaissance des spécificités du titre d'ingénieur français à l'étranger, l'attractivité de l'établissement est pénalisée par l'enseignement en français, d'où la création de diplômes nationaux de master (dont « *Plant breeding* ») en anglais et de « *Summer programs* » (« *Experiential Learning in Culinary Science* », « *Geological Field School in France* », « *Sustainable Food Systems and Culinary Practice in France* » et « *Environmental Water Process Management* ». Si ces derniers contribuent utilement à améliorer les indicateurs de mobilité entrante, ils ne contribuent cependant pas à internationaliser la culture des étudiants en formation initiale sur le campus. Grâce à l'ensemble de ces dispositifs, une centaine d'étudiants étrangers sont accueillis annuellement par UniLaSalle.

La politique de RI d'UniLaSalle est ambitieuse et planifie des actions cohérentes et complémentaires. Le comité attire cependant l'attention de la direction sur le risque de faible attractivité de la vie étudiante du site de Beauvais pour des anglophones malgré les cours de français sur objectifs universitaires³². Même si la qualité de vie des étudiants est globalement excellente et constitue en particulier un point fort du site de Beauvais, le comité recommande d'analyser plus spécifiquement les besoins des étudiants non francophones (associé à leur isolement culturel dans un milieu peu anglophone) afin que la politique à l'international de l'établissement ne soit pas compromise par une réponse insuffisante aux besoins particuliers de cette population étudiante. Le comité recommande également que la réflexion menée sur la spécificité des sites de Beauvais et Rouen prennent en compte

³⁰ Rapport d'autoévaluation, p. 21.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

la problématique des étudiants anglophones. Par ailleurs, l'innovation pédagogique et la qualité des formations en français constituent un point fort de l'image d'UniLaSalle auprès des étudiants. À court et moyen terme, le comité recommande de veiller à ce que la connaissance de l'anglais par les enseignants s'engageant dans les DNM en anglais ne pénalise pas la qualité des activités pédagogiques et l'image de l'établissement. Le comité recommande que cette préoccupation s'accompagne ou non d'une procédure d'accréditation du niveau d'anglais des enseignants et, sur le long terme, d'une réflexion sur le profil de recrutement des futurs EC. À terme, si l'ambition de l'établissement se maintient, les EC devraient progressivement tous pouvoir enseigner en anglais grâce à des séjours longs dans des pays anglophones.

Le pilotage

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

- Une culture forte de la planification stratégique

UniLaSalle conduit une démarche prospective sous la forme de PLT à huit ans et de PMT à quatre ans. En raison de la récente fusion, le prochain PLT est en cours de finalisation. Il portera sur la période 2017-2025 et sera décliné en un premier PMT 2017-2021. Une première présentation de ces plans est prévue au CA de l'établissement le 7 avril 2017 et une adoption définitive, au mois de juin 2017. Seuls les axes majeurs de cette démarche ont été présentés au comité :

- poursuivre la croissance interne et/ou externe, développer le positionnement en sciences de la vie de la terre et de l'environnement ;
- miser sur une différenciation, en matière de pédagogie notamment ;
- développer la complémentarité thématique des sites.

L'attente quasi unanime de l'officialisation du PMT, de la part du personnel rencontré, montre que cet exercice n'est pas simplement formel, car il dessine les repères d'évolution de l'établissement pour les prochaines années. Pour autant, une partie du personnel a mentionné aux cours des entretiens une imprécision du mode de préparation et de décisions. Même si la direction d'UniLaSalle a fait déjà part d'une attention portée à la communication interne, nous ne pouvons que l'encourager à renforcer ce point dans cette période de changement majeur qu'est la fusion.

Le PMT est articulé avec une projection budgétaire à quatre ans, réalisée à grosses mailles (hébergement, recherche, formation). Celle-ci est actualisée une fois par an au vu des résultats budgétaires de l'exercice écoulé. Compte tenu de son caractère global, cette projection a plus pour objet de s'assurer de la cohérence des perspectives budgétaires et des grandes orientations stratégiques, que de réaliser une réelle déclinaison financière des axes prioritaires. UniLaSalle aurait profité à affiner sa projection budgétaire selon une maille plus fine, ce qui enrichirait la vision prospective et la conforterait.

S'agissant de la programmation annuelle des moyens, la pratique de l'établissement, adossée à un processus qualité, correspond aux bonnes pratiques en la matière : l'exercice étant en correspondance avec l'année scolaire, un cadre vierge est adressé à chacun des responsables de budget début avril ; suivent des échanges/négociations avec la direction pendant un mois, les arbitrages étant rendus à la fin du mois de mai, pour une présentation du projet de budget au CA à la fin du mois de juin. C'est au stade des arbitrages que la cohérence des choix budgétaires avec les priorités de l'établissement est assurée. Cette démarche inclut les projets d'investissement et les demandes d'emplois, les départs étant quasi systématiquement remplacés. Le budget de l'année précédente est reconduit à hauteur de 80 % en moyenne (hors investissement). Durant le cours de l'exercice, un point mensuel d'exécution du budget est réalisé, y compris concernant la dépense salariale, qui permet de s'assurer du bon déroulement de la dépense.

En matière d'emplois, la projection associée au PMT est limitée : elle ne concerne que le nombre d'emplois et la masse salariale associée. UniLaSalle ne réalise pas véritablement une démarche de gestion pluriannuelle des effectifs des emplois et des compétences (Gpeec). À ce stade, il n'y a pas de référentiel des emplois (hormis une première ébauche concernant les enseignants-chercheurs, qui n'est utilisée que pour les nouveaux recrutements). Sans méconnaître la difficulté à réaliser un tel exercice pour un effectif peu important, il apparaît que l'établissement aurait à gagner à s'engager dans une démarche de Gpeec, qui lui permettrait, en s'adossant à une cartographie des métiers, d'enrichir ses projections en matière d'emplois, et d'articuler celles-ci avec sa politique de formation et de mobilité.

UniLaSalle dispose d'une programmation immobilière quadriennale articulée avec le PMT, révisée chaque année à l'occasion de la préparation du budget ou lorsqu'un besoin urgent apparaît. Les orientations majeures de ce programme correspondent aux axes prioritaires, mais également aux besoins les plus criants (par exemple, la création de 288 chambres d'hébergements supplémentaires en 2018, le développement du campus piéton, mais également la

réfection du gymnase qui paraît nécessaire au vu de l'enquête de satisfaction des élèves de 2016). La fusion avec le site de Rouen a conduit à ajuster cette programmation pour intégrer des travaux concernant ce site.

II – La politique qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités

- Une politique qualité robuste, partagée par l'ensemble du personnel

Le dispositif de qualité apparaît comme un élément central de la structuration et de la formalisation des pratiques de l'établissement. L'IPLB avait adopté une démarche qualité répondant aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008 pour l'ensemble de ses activités. Cette certification ISO 9001 a été renouvelée en 2016 par UniLaSalle. Ainsi, le système de management de la qualité (SMQ) impose des audits annuels, un engagement déterminé de la direction et une adhésion du personnel. Les éléments sur lesquels s'appuie cette démarche qualité sont, classiquement, le plan stratégique de l'établissement qui indique les priorités, les objectifs et les échéances, les études sur les parties prenantes, notamment celles externes à l'institution, les indicateurs internes, etc. En boucle de retour de la roue de Deming, se trouvent les décisions des conseils et de toutes les structures concernées, synthétisées dans la revue de direction annuelle.

Le rattachement du responsable de la qualité au secrétaire général, même s'il n'est pas habituel, ne paraît pas poser de problème. Toutefois, ceci peut être circonstanciel et mérite une certaine vigilance.

Le dispositif qualité couvre l'ensemble des domaines (15 processus allant du pilotage aux fonctions support, en passant par les activités de formation et de recherche). Plusieurs des interlocuteurs rencontrés mentionnent le SMQ comme un élément essentiel dans l'organisation de leur pratique professionnelle. L'enquête de satisfaction auprès des services support de 2016 révèle que 71 % des personnes interrogées estiment que l'information sur le SMQ répond à leurs attentes et 8 % que c'est un point fort. La démarche qui consiste à s'assurer, en interface avec les acteurs de terrain, de l'effet concret des processus, en priorité par rapport à une démarche qui serait essentiellement documentaire, semble donc porter ses fruits. Toutefois, le comité recommande que ce SMQ soit étendu au plus vite au site de Rouen ; il favorisera ainsi la convergence des pratiques.

III – Les grandes fonctions du pilotage

- La gestion des ressources humaines (GRH) et le développement du dialogue social

Les principales fonctions de la GRH sont présentes et maîtrisées. Sous la responsabilité du secrétaire général, trois secteurs distincts sont identifiés : le recrutement, l'accueil et l'insertion des nouveaux recrutés ; la paie, l'administration du personnel ; le développement des ressources humaines, les entretiens professionnels et la formation.

Les recrutements s'effectuent à partir de candidatures sur CV (1^{er} tri) puis par entretiens de recrutement. Il est à noter qu'il n'y a pas de personnalités extérieures dans les jurys de recrutement, ce qui est certainement un point de faiblesse en particulier s'agissant du recrutement des EC. Compte tenu de son objectif d'excellence scientifique, UniLaSalle pourrait faire évoluer sa pratique en cette matière. En l'absence de grille salariale, la détermination du niveau de la rémunération de départ des personnes recrutées apparaît assez opaque. L'établissement apporte une attention particulière à l'accueil et à l'insertion des nouveaux recrutés (livret d'accueil, sensibilisation aux questions de sécurité, aide à la prise en main des outils informatiques, accès à la documentation) ce qui permet une confirmation des recrutements dans la très grande majorité des cas au terme de la période d'essai (un an).

La pratique des entretiens professionnels annuels conduits par le responsable hiérarchique direct est généralisée et concerne donc aussi les EC. Le taux de retour est élevé : 95 % selon la DRH. Outre l'expression des attentes des agents, cet entretien est l'occasion de faire le bilan des objectifs arrêtés pour l'exercice précédent, et de fixer ceux de la période à venir. Ce dispositif a ainsi vocation à être un outil de management de proximité qui pourrait être particulièrement efficace. Pourtant, plusieurs interlocuteurs ont fait part de leur sentiment d'une relative inutilité de ces entretiens. Ceci semble en particulier lié au fait que l'articulation entre le régime de primes et l'atteinte des résultats n'est pas explicite, l'attribution des primes étant jugée opaque. Le comité recommande que l'établissement capitalise sur le dispositif d'évaluation bien rodé maintenant, pour en faire l'élément central du management de proximité et le point de départ de l'attribution des primes. Dans cette perspective, les formations au management, mises en place dans les années récentes, pourraient être généralisées et renforcées, avec de surcroît

pour objectif de répondre aux remarques du personnel concernant le management des responsables de niveau N+2 et la difficulté à mettre en œuvre une gestion matricielle³³.

L'entretien professionnel est également l'occasion de recenser les besoins du personnel en formation, ceux-ci étant consolidés dans un plan de formation. UniLaSalle va très sensiblement au-delà de ses obligations réglementaires en cette matière (2,9 % de la masse salariale). Près de la moitié du personnel bénéficie d'une formation chaque année. Les principaux axes de la formation permanente (pédagogie, informatique, norme ISO 9001 version 2015, etc.) sont cohérents avec les priorités du PMT. Il a toutefois semblé que l'accompagnement des parcours individuels était peu présent dans cette démarche alors que 79 % du personnel estime avoir de faibles perspectives d'évolution. Compte tenu de l'étroitesse du bassin d'emplois, une bonne part du personnel sera conduit à rester de nombreuses années dans l'établissement. UniLaSalle aurait donc profit à développer une démarche systématique d'accompagnement du personnel, sous forme de formation en particulier, pour favoriser la mobilité et l'évolution de carrière internes, garanties d'un intérêt pour le travail toujours renouvelé.

Le dialogue social est nourri. Au-delà des réunions du comité d'entreprise (réunions mensuelles) et du CHSCT (réunions trimestrielles), des commissions *ad hoc* sont créées pour traiter des points spécifiques : logement, mutuelle, gestion des temps (respect de l'accord sur les 35 heures), entretiens annuels, formations, parité hommes-femmes. Le comité a pu constater que le personnel est écouté et que l'échange avec la direction permet de faire avancer certains dossiers (extension du télé travail). Il a été déploré cependant que la culture du consensus conduise parfois à masquer des situations conflictuelles qui demeurerait durablement sans solution.

S'agissant des questions d'hygiène et sécurité, il est à noter que le responsable est rattaché au directeur des services généraux. Bien qu'il n'ait pas été identifié de problème lié à cette situation, on peut craindre que ce positionnement hiérarchique ne confère pas l'indépendance nécessaire à l'exercice d'une telle fonction. L'hygiène et sécurité sont dominées par les questions de la sécurité incendie, de la surveillance des accès et la prévention des actes de malveillance qui nécessiteraient une présence 24h/24h d'agents en charge de la sécurité. S'agissant en effet d'un établissement accueillant du public et disposant d'un lieu d'hébergement pour un millier d'étudiants, ces préoccupations sont très présentes, en particulier à l'occasion de l'organisation d'événements. Hormis ce point, les questions classiques d'hygiène et sécurité (suivi des accidents et recherche des causes, recensement des maladies, identification des postes à risque, tenue du document unique) ont paru convenablement traitées, sur le site de Beauvais tout au moins, l'extension au site de Rouen de ces pratiques étant en projet. À noter cependant que le service n'a pas mis en place un réseau de préventeurs, personnes identifiées au sein des diverses structures, en charge de la diffusion de la culture de prévention et de la mise en œuvre des bonnes pratiques. En raison en particulier de la croissance de l'établissement, une telle mesure pourrait judicieusement s'articuler avec la démarche qualité.

Le mode de fonctionnement d'UniLaSalle devrait davantage favoriser l'implication du personnel dans les processus de concertation, avec l'appui de la communication interne, afin de générer une meilleure dynamique collective sans compromettre l'efficacité de la prise de décisions. Le comité suggère que le recrutement d'un directeur des ressources humaines soit envisagé pour atteindre cet objectif.

2 ● Un dispositif comptable robuste et une organisation financière à adapter

Le dispositif comptable paraît robuste et de bonne qualité. La séparation entre les fonctions d'engagement des dépenses et des recettes (le directeur financier) et la perception des recettes et l'exécution des paiements (le comptable) est respectée dans la pratique. À l'occasion des opérations qu'il conduit, le comptable renseigne les codes analytiques. La comptabilité est soumise annuellement à un commissaire aux comptes qui n'a pas formulé de remarques pour les exercices récents.

En revanche, l'organisation financière gagnerait à être approfondie. Le secrétaire général tient en partie le rôle d'un directeur financier. Le contrôleur de gestion assure pour une part les fonctions assumées habituellement par une direction financière, en particulier la conduite de la procédure budgétaire, la réalisation du budget et le montage financier des projets. Son rôle de contrôleur de gestion consiste essentiellement à produire mensuellement un tableau de suivi de l'exécution budgétaire à destination des responsables de budget.

Le dispositif analytique permet de rattacher dépenses et recettes annuelles aux départements, services et activités. Toutefois, l'imputation des charges du personnel permanent et de structures nécessite parfois un

³³ Enquête sur le bien-être au travail de 2015.

traitement extra comptable à l'aide de tableaux Excel. UniLaSalle dispose donc d'outils permettant une approche des coûts réels qui n'ont pas paru utilisés de manière optimum.

Compte tenu de ces éléments, il apparaît que l'établissement aurait intérêt à clarifier son organisation financière, en rattachant à la direction une véritable fonction de contrôle de gestion, tournée vers une aide au pilotage, dans la perspective d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités, appuyée sur l'analyse des coûts. Le comité recommande à l'établissement de porter attention à l'équilibre du compte d'exploitation qui apparaissait déficitaire pour les derniers exercices (Beauvais)³⁴.

3 ● Le système d'information

UniLaSalle ne dispose pas d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) au sens propre. Une programmation associée au PMT en tient lieu. De même, il n'y a pas de processus formalisé de pilotage, de suivi et de mise en œuvre des chantiers informatiques. L'organisation apparaît donc relativement informelle. L'établissement étant dans une phase de croissance continue, le comité recommande à la direction d'être attentive à modifier le moment venu cette organisation et à s'aligner sur les pratiques habituelles entourant les SDSI, pour conserver une bonne maîtrise des projets engagés.

Les résultats de l'enquête auprès des services support révèlent un taux de satisfaction des utilisateurs des différents volets du système d'information honorable, sauf pour les outils métiers dont 48 % des sondés demandent une amélioration. S'agissant de logiciels touchant le cœur de métier des fonctions support (RH, finances, gestion de la scolarité), le comité recommande d'y porter une attention particulière et souligne en priorité le nécessaire alignement et la mise à niveau du site de Rouen en matière de SI, en particulier s'agissant de la gestion de la scolarité.

³⁴ Il convient cependant de rappeler que les subventions d'investissement virées au compte de résultat apparaissent en produits exceptionnels alors que la dotation aux amortissements figure au compte d'exploitation. La prise en compte des subventions d'investissement virées au compte de résultat en face des amortissements, dans le cadre d'une stricte analyse économique, conduirait à constater un résultat d'exploitation positif pour l'exercice 2013/2014.

Conclusion

UniLaSalle est un établissement récent (janvier 2016) résultant de la fusion de deux écoles (l'IPLB et l'Esitpa) qui, certes présentaient des complémentarités, mais montraient aussi de fortes particularités : tutelles différentes, activités de formation, de recherche, statuts du personnel spécifiques.

Un an après sa création, on observe que le nouvel établissement a su profiter de l'expérience et des acquis des deux écoles fondatrices pour faire émerger une gouvernance et une gestion financière intégrée, une stratégie pertinente de recherche en poursuivant une politique de relations fortes avec les milieux sociaux économiques, une politique internationale ambitieuse et une communication externe très efficace.

D'autres secteurs d'UniLaSalle n'ont pas encore atteint un degré d'organisation suffisant mais les actions sont planifiées dans le cadre du tableau de bord 2016-2018. Il s'agit en particulier de la mise en place d'une politique coordonnée de formation sur les deux campus et de la révision du périmètre de la démarche qualité. Il en est de même pour la communication interne dans sa composante liée à la participation du personnel et des étudiants à la vie de l'établissement surtout dans la phase actuelle où la représentation des acteurs n'est pas encore complètement achevée.

Une politique de croissance couronnée de succès

Fortement portée par les objectifs stratégiques de croissance, la volonté de renforcer la recherche et la stratégie de différenciation, la fusion de l'IPLB et de l'Esitpa a été réalisée dans un temps record mais dans le respect des spécificités des deux établissements et des personnes. Les axes scientifiques qui fondent la création des quatre UR, la politique d'excellence de l'école dans ses activités de formation et d'expertise correspondent aux trois métiers revendiqués par UniLaSalle. Ces choix reflètent les compétences avérées de l'école tandis que les valeurs lasalliennes que l'établissement met en avant contribuent à construire une image forte de l'institution à laquelle se réfèrent les diplômés.

La concrétisation des objectifs de croissance interne et/ou externe des plans stratégiques à long terme/à moyen terme qui se terminent, a donc permis une augmentation de la taille de l'établissement et un accroissement concomitant de sa lisibilité et de sa crédibilité en tant qu'acteur majeur de l'enseignement supérieur agricole en régions Normandie et Hauts-de-France.

I – Les points forts

- Une pédagogie dynamique et innovante à laquelle adhère très largement le personnel, et qui est également reconnue par les étudiants et les futurs étudiants, contribuant ainsi à l'identité de l'établissement.
- Une vision et une ambition de l'équipe de direction qui porte le plan stratégique et l'avenir d'UniLaSalle, combinées à une culture managériale efficace, mais insuffisamment portées à la connaissance du personnel.
- La qualité de vie de l'étudiant sur le campus de Beauvais reposant sur une mobilisation importante de ressources matérielles et humaines.
- L'effort consacré à la restructuration des activités de recherche autour de quatre unités fondées sur des thématiques transversales en phase avec les enjeux majeurs des transitions que connaît l'agriculture.
- Les compétences avérées d'UniLaSalle au cœur de priorités stratégiques des collectivités locales (métropole, régions) dans les domaines d'activité de l'établissement.
- La robustesse de la gestion qui constitue une assise saine pour la conduite des projets de l'établissement.
- Le système de management de la qualité solide qui se fonde sur un engagement déterminé de la direction et une adhésion du personnel et qui irrigue toutes les fonctions de l'établissement.

II – Les points faibles

- La faiblesse relative des liens institutionnels établis tant en matière de recherche que d'enseignement avec les partenaires académiques et les organismes de recherche aux niveaux régional et national demeure un point d'amélioration qui avait déjà été soulevé par l'évaluation AERES en 2011.
- Les rôles des conseils scientifiques (CS, CSC) et du comité scientifique opérationnel restent à définir en concertation avec la direction générale.

- Une politique de formation trop centrée sur la diplomation des ingénieurs, ne reposant pas suffisamment sur la formation à la recherche et par la recherche, insuffisamment inscrite dans les politiques de site (principalement pour le campus de Beauvais).
- L'attractivité insuffisante du site de Beauvais pour les non francophones qui pourrait pénaliser les ambitions internationales d'UniLaSalle si les spécificités des sites ne sont pas correctement mises en valeur.

III – Les recommandations

- Finaliser la mise en place d'une gouvernance adaptée à la taille de l'entité fusionnée et à l'existence de deux sites qui doivent se développer de manière concomitante et équilibrée en valorisant leurs points forts respectifs. Cette recommandation devrait se décliner à différents niveaux (pratiques pédagogiques innovantes, Tice, documentation, SI, RH, finances).
- Initier de nouveaux projets d'ensemble dont l'origine se situerait à l'ancienne Esitpa et développer ainsi le sentiment d'appartenance à UniLaSalle.
- Le fonctionnement d'UniLaSalle devrait davantage favoriser la communication interne et l'implication du personnel dans des processus de concertation afin de générer une dynamique collective sans compromettre l'efficacité de la prise de décisions.
- Consolider un haut niveau de qualité des profils de recrutement des EC titulaires d'un doctorat possiblement assorti d'une expérience postdoctorale à l'étranger et envisager l'intégration de personnalités extérieures dans les jurys de recrutement.
- Accroître la visibilité d'UniLaSalle par une politique partenariale institutionnelle régionale et nationale construite sur une logique fédérative.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AGE	Association générale des étudiants
Aghyle	Agroécologie, hydrogéologie, milieux et ressources
ANRT	Association nationale de la recherche et de la technologie
APCA	Assemblée permanente des chambres d'agriculture
Arepic	Association régionale pour le développement des relations extérieures des établissements d'enseignement supérieur de Picardie
AT	Agroressources & transformation

B

B2R	Bassins-réservoirs-ressources
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Coex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cossi	Comité d'orientation et de suivi stratégique
CPER	Contrat de projet État - Région
CS	Conseil scientifique
CSC	Comité scientifique consultatif
CSO	Comité scientifique opérationnel
CTI	Commission des titres d'ingénieurs
CV	Curriculum vitae

D

DG	Directeur général
DNM	Diplômes nationaux de master
DRH	Direction des ressources humaines

E

EC	Enseignant-chercheur
EcoBioValo	Master « biosciences, sciences du végétal, éco-production et biovalorisation »
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
Esitpa	École supérieure d'ingénieurs et de techniciens pour l'agriculture
ETP	Équivalent temps plein

F

Fesia	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture
Fesic	Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif

G

GCHERA	Global Consortium for Higher Education and Research in Agriculture
Gpeec	Gestion pluriannuelle des effectifs des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Hcéres Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HDR Habilitation à diriger les recherches

I

IAR Industries & agro-ressources
 IAVFF Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
 ICA *Interuniversity Consortium in Agriculture*
 IIF Institut international du froid
 Inra Institut national de la recherche agronomique
 Interact Innovation, territoire, agriculture et agroindustrie, connaissance et technologie
 IPLB Institut polytechnique LaSalle Beauvais

M

Maaf Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
 MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
 MSc *Master of Science*

N

NBISE École doctorale Normande de biologie intégrative, santé et environnement
 NSL Nutrition, santé, longévité

P

PLT Plan stratégique long terme
 PMT Plan stratégique moyen terme

R

RI Relations internationales

S

SDSI Schéma directeur des systèmes d'information
 SI Système d'information
 STS Sciences, technologie et santé

T

Tice Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

U

UARK University of Arkansas
 UMR Unité mixte de recherche
 UPJV Université de Picardie Jules Verne
 UTEP University of Texas El Paso
 UR Unité de recherche
 USC Unités sous contrat
 UTC Université de technologie de Compiègne

Observations du directeur



Beauvais, le 3 juillet 2017

Monsieur Michel ROBERT
Directeur du département
d'évaluation des établissements

HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

Monsieur le Directeur,

La direction de l'Ecole a pris connaissance du rapport d'évaluation définitif concernant notre établissement établi par le comité d'évaluation suite à sa visite des 14, 15 et 16 mars 2017.

Ce rapport offre un regard externe précieux sur la politique d'UniLaSalle au moment où notre établissement finalise sa stratégie pour les 8 ans à venir et revoit son organisation dans un contexte d'après fusion entre l'Esitpa et LaSalle Beauvais.

La direction et les équipes d'UniLaSalle ont apprécié l'écoute du comité et sa capacité à prendre en compte la dynamique de l'école, impulsée par cette fusion encore récente.

Le rapport met en avant plusieurs atouts de l'établissement, soulignant notamment :

- une culture forte de la planification stratégique doublée d'une culture managériale reconnue et appréciée ;
- une politique de croissance conduite avec succès ;
- une pédagogie dynamique et innovante au cœur de la stratégie ;
- l'excellence de la qualité de vie des étudiants ;
- un engagement reconnu dans le développement durable concrétisé par l'obtention dès sa création du label développement durable des établissements d'enseignement supérieur ;
- une nouvelle structuration de la recherche autour de 4 UR en phase avec les enjeux des transitions énergétique & alimentaire des territoires, et couvrant nos 3 univers : Géosciences & environnement ; Agriculture & environnement et Alimentation & santé ;
- des liens étroits et fructueux avec les partenaires économiques qui se concrétisent par l'implication dans plusieurs pôles de compétitivité, la création de 3 Chaires d'entreprises, le développement de plateformes technologiques, et les premières retombées de valorisation de la recherche ;
- une politique qualité robuste et partagée par l'ensemble du personnel ;
- une gestion éprouvée qui constitue une assise saine pour la conduite des projets de l'établissement ;
- une communication externe très professionnelle autour de la marque UniLaSalle.

Ces points forts repérés par le comité sont une reconnaissance de l'engagement des équipes et de la politique menée depuis plusieurs années par la Direction sous la conduite du Conseil d'administration et de son Président, M. Sébastien WINDSOR.

UniLaSalle
 (Siège social)
 19, rue Pierre Waguet – BP 30313
 F-60026 Beauvais Cedex
 Tél. : + 33 (0)3 44 06 25 25

UniLaSalle
 3, rue du Tronquet – CS 40118
 F-76134 Mont-Saint-Aignan Cedex
 Tél. : + 33 (0)2 32 82 92 00

unilasalle.fr

.../...

.../...

Le comité formule également plusieurs recommandations qui pour la plupart confirment les propres éléments de diagnostic d'UniLaSalle. Elles sont autant de pistes de progrès sur lesquels l'équipe de Direction est mobilisée dans le cadre des orientations du nouveau plan stratégique de l'établissement.

Parmi celles-ci, une tout particulièrement retient l'attention de la Direction : la mise en place attendue d'un fonctionnement adapté à la nouvelle configuration de l'établissement, pour assurer le développement équilibré des deux sites dans le cadre du nouveau plan stratégique.

Le comité encourage également la Direction à renforcer sa communication interne pour pérenniser l'engagement et l'implication d'équipes confiantes dans l'avenir de leur école.

La Direction partage totalement cette recommandation. L'engagement des salariés est la clé de voûte du développement d'UniLaSalle. La Direction y porte la plus grande attention, inspirée de sa culture lasallienne qui place les Hommes et la communauté éducative au cœur de son projet d'établissement.

Vous remerciant, ainsi que le comité d'évaluation, pour la qualité du travail réalisé, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre considération distinguée.



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'P. Choquet', written over a horizontal line.

Philippe CHOQUET
Directeur Général

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut polytechnique LaSalle Beauvais - Esitpa a eu lieu du 14 au 16 mars 2017. Le comité d'évaluation était présidé par M. Philippe LEPOIVRE, professeur en protection des végétaux, doyen de Gembloux Agro-Tech, faculté d'agronomie de l'université de Liège.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Jacques BERNARD, ancien contrôleur général économique et financier ;
- Mme Cécile CROZAT, directrice adjointe de la chambre d'agriculture du Rhône ;
- M. Hervé REMIGNON, professeur en biologie des organismes, vice-président du conseil d'administration de l'Institut national polytechnique de Toulouse ;
- M. Patrice REY, professeur en protection des végétaux, ancien directeur scientifique de Bordeaux Sciences Agro ;
- Mme Elvira POPPI, élève ingénieur en 3^e année à Polytech Grenoble, filière prévention des risques.

Pascale GARCIA, conseillère scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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