



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique LaSalle Beauvais



octobre 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique LaSalle Beauvais

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

octobre 2011



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Une activité de recherche en voie de structuration	7
II – Une organisation peu favorable aux activités de recherche	7
III – Un effectif de recherche sous-optimal face à des objectifs ambitieux	7
IV – Une stratégie encore floue	8
V – Une allocation de ressources limitée et de fortes disparités entre unités	8
VI – Une valorisation de la recherche à rendre effective	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Une offre bien structurée de formation d'ingénieurs "post bac"	11
II – Un pilotage des formations de qualité, garanti par une certification ISO 9001	11
III – Un recrutement national en croissance continue depuis cinq ans	11
IV – Des coûts de formation élevés pour les familles	12
V – Une organisation spécifique des équipes pédagogiques	12
VI – Un environnement bien adapté à une pédagogie de proximité	12
VII – Un accompagnement individualisé jusqu'à l'insertion professionnelle	12
Stratégie en matière de vie étudiante	13
I – Le campus : un cadre de vie étudiant agréable et apprécié	13
II – Un esprit humaniste au service d'une vie associative riche	13
III – Des élèves peu présents dans la vie institutionnelle de l'établissement	13
Stratégie en matière de relations internationales	15
I – Un projet stratégique ambitieux mais des réalisations limitées	15
II – Une mobilité sortante forte pour les stages et modeste pour les séjours universitaires	15
III – Une mobilité entrante limitée	16
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Une bonne insertion dans le tissu économique régional	17
II – Une place à trouver dans l'ensemble universitaire régional	17
III – Un relatif isolement de l'Institut par rapport aux autres écoles du secteur agricole	17
IV – La participation active au réseau des universités lasalliennes	17

Stratégie en matière de gouvernance	19
I – Un établissement original sous statut associatif	19
II – Une direction hiérarchisée, une organisation matricielle entre les ressources et les missions, et une planification régulière	19
III – Une structuration récente de la direction des systèmes d'information	19
IV – Une professionnalisation de la gestion des ressources humaines	20
V – Une bonne organisation et une gestion financière saine	20
VI – Une politique immobilière de qualité conçue sur le long terme	21
VII – Une organisation à conforter en matière d'hygiène et sécurité	21
VIII – Le management par la qualité : un chantier au service de la stratégie	21
Identité et stratégie de communication	23
I – Une politique active et structurée de communication	23
II – Un sentiment d'appartenance fort chez les personnels et les élèves	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	26
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



L'Institut polytechnique LaSalle Beauvais (IPLB) s'inscrit dans la longue l'histoire de l'enseignement supérieur catholique en France. Avec la double tutelle des frères des écoles chrétiennes (association LaSalle) et de l'Institut Catholique de Paris (ICP), il est issu de la fusion en 2006 de deux écoles d'ingénieurs. D'une part, une école supérieure d'agriculture, créée en 1854 par les frères des écoles chrétiennes, devenue l'Institut supérieur d'agriculture sur le site de Beauvais (ISAB), habilitée en 1964 à délivrer le diplôme d'ingénieur en agriculture et habilitée en 2002 à délivrer le diplôme d'ingénieur en alimentation santé. D'autre part, une école supérieure de géologie issue des laboratoires de géologie et de minéralogie créés en 1875 à l'Institut catholique de Paris (ICP), regroupés en 1959 pour créer l'Institut Géologique Albert Laparent (IGAL) délocalisé à Cergy Pontoise en 1991 et habilité en 2001 à délivrer le diplôme d'ingénieur.

La fusion a conduit à un regroupement de l'ensemble des activités de formation et de recherche sur le campus de Beauvais - 17 ha à 5 km du centre ville - avec un investissement immobilier de 24 M€, largement soutenu par les collectivités territoriales, portant la surface de l'ensemble des bâtiments à 66 000 m<sup>2</sup>, la moitié concernant l'hébergement des élèves.

Le budget global de 22 M€ est constitué pour environ 30 % de subventions publiques provenant principalement d'un contrat global avec le ministère en charge de l'agriculture pour les activités de formation d'ingénieurs et de recherche et secondairement d'un soutien du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) pour la formation d'ingénieurs en Géologie.

L'IPLB accueille actuellement 1500 élèves, la plupart sont des élèves-ingénieurs intégrés dans un cursus de cinq ans dans lequel sont proposées trois spécialités (Agriculture, Alimentation et Santé, Géologie) et quelques rares élèves (9) font partie du cursus de trois ans de techniciens supérieurs professionnels en géologie. Après une hausse de 30% de ses effectifs depuis la fusion, l'établissement poursuit sa stratégie volontariste de croissance.

L'établissement emploie 200 personnes sous contrat de droit privé en CDI, dont 74 enseignants, parmi lesquels 68 sont redevables d'une activité de recherche représentant au moins 20% de leur temps de travail ; 34 de ces derniers sont inscrits dans des unités de recherche.

Organisée autour de trois axes thématiques, Agro-Ressources, Alimentation et Santé, Géosciences, la recherche est mise en œuvre au sein de quatre unités de recherche évaluées, et une cinquième en cours de constitution. Le partenariat industriel s'appuie sur huit plateformes technologiques et se traduit par une forte implication dans des contrats, notamment ceux portés par le pôle de compétitivité à vocation mondiale IAR (Industries Agro-Ressources).

La stratégie d'alliance de l'établissement se caractérise par son implication au sein du réseau lasallien (l'International Association of LaSalle Universities - IALU) avec la perspective d'en faire un des établissements leader dans son domaine de compétence des sciences de la vie et de la terre. L'institut, qui a quitté le réseau de la Fédération des écoles supérieures privées d'ingénieurs en agriculture (FESIA), reste adhérent de la Fédération d'Ecoles Supérieures d'Ingénieurs et de Cadres (FESIC).



# Stratégie en matière de recherche



## I – Une activité de recherche en voie de structuration

La recherche est clairement affichée comme un axe stratégique par l'établissement, ce qui se traduit, d'une part par la mise en place d'instances de pilotage et de suivi et une forte incitation auprès des enseignants-chercheurs à passer leur HDR, d'autre part par des objectifs chiffrés en matière de brevets déposés, de chercheurs issus du privé hébergés et d'articles dans les publications de rang 1.

L'activité de recherche à l'IPLB, confortée par la fusion ISAB - IGAL et la création de huit plateformes technologiques couvre les domaines des agro-ressources, de l'alimentation-santé et de la géologie et des géosciences. Elle est encore en phase de structuration autour de trois priorités : "densifier" la recherche tant en qualité qu'en visibilité, (i), consolider son financement, interne et externe, (ii), renforcer la fonction de transfert (iii).

Les instances d'animation de cette activité confortée par des recrutements récents ont été mises en place progressivement, avec d'abord la création de la direction scientifique (2005) qui pilote les huit plateformes mutualisées et dispose aussi d'un budget pour accompagner certains projets notamment via le financement de thèses.

Le comité scientifique, structure interne animée par le directeur scientifique, a été en 2008 renforcé par la création d'un conseil scientifique, rassemblant des personnalités externes et internes à l'établissement. Ce conseil, avec un président clairement investi dans sa mission, assure un examen minutieux des programmes de recherche, prononce des avis clairement formulés, parfois critiques, et assure le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations. Même si les personnalités externes représentent près de la moitié de ce comité, leur assiduité modeste donne de fait une place prépondérante aux membres internes.

## II – Une organisation peu favorable aux activités de recherche

La recherche est mise en œuvre au niveau de quatre unités, dont trois ont été évaluées par l'AERES en 2011 : deux obtiennent B, une C. Chacune d'elles est animée par un responsable à temps partiel (environ 20 % ETP) qui a autorité fonctionnelle sur les membres de l'unité qui sont individuellement rattachés à une autre structure, le département.

Ces unités de recherche n'ont pas de budget propre. Elles constituent une dimension supplémentaire dans l'organisation matricielle de l'institut entre les départements et les directions de spécialités, impliquant des besoins supplémentaires de négociation et d'arbitrage. Comme la responsabilité des dépenses relève de la compétence soit des départements soit de la direction scientifique en fonction du type de fonds mobilisés et du type d'activité, la responsabilité effective et la visibilité des unités de recherche à l'extérieur s'en trouvent très affaiblie.

## III – Un effectif de recherche sous-optimal face à des objectifs ambitieux

Les équipes de recherche, bien qu'en croissance régulière et significative, demeurent de faible taille. Elles ne regroupent en effet qu'une partie des personnels de l'établissement : Sur les 68 "enseignants-chercheurs" au sens de l'Institut, seuls 34 ont une activité statutaire de recherche et appartiennent à ces unités, ainsi que 7 ingénieurs (sur 12) et 6 doctorants (sur 17). Selon une règle admise, la part du temps consacré par ces «enseignants-chercheurs est organisée en trois tiers : enseignement, encadrement, recherche. Le potentiel théorique en équivalent temps plein est donc de 12 à 15 cadres susceptibles de leur donner une certaine visibilité scientifique.

Les autres personnels (environ 50 %) réalisent leurs activités de "recherche-études-conseil" dans le cadre de groupes temporaires fonctionnant en mode projet. Ceci est à relier à la stratégie de croissance du chiffre d'affaires des prestations aux entreprises, qui était de 834 k€ en 2009-2010, avec un objectif de 912 k€ en 2010-2011, soit 48 % des recettes des activités de recherche (lettre de cadrage 2010/11).



La négociation annuelle de la ventilation d'activité de chacun fait que certains personnels ont une activité exclusive d'enseignement et d'encadrement, alors que d'autres consacrent plus de 50 % de leur temps à la recherche. C'est sans doute même un atout pour valoriser une gamme de compétences diversifiées, mais qui nécessite une réelle gestion des compétences et des règles plus explicites. Par ailleurs, l'objectif énoncé par la direction lors de l'évaluation d'une recherche au service de la formation ne semble pas encore pleinement intégré par les enseignants-chercheurs. Ceux-ci considèrent qu'il existe une concurrence en matière d'allocation horaire entre ces deux activités distinctes (formation et recherche), et non une synergie.

#### IV – Une stratégie encore floue

Le développement de la recherche nécessite cependant de poursuivre les efforts de recentrage sur des thématiques d'excellence précises, en évitant toute dispersion incompatible avec la taille des équipes concernées. Le centrage annoncé sur trois grandes thématiques ne constitue pas, à ce titre, une démarche suffisante, tant la formulation en est large (Agro-ressources / Aliments et santé / Géosciences et environnement). Dans ce contexte le positionnement de l'unité CASE relative au bien-être animal, de très petite taille, bien que ciblée sur une thématique originale, interroge sur sa pertinence.

La liste fournie des partenariats universitaires en Europe et à l'international ne permet pas d'identifier de réels échanges au plan scientifique avec les meilleures équipes internationales, notamment sous la forme de thèse en co-tutelle, dans les "niches de recherche" retenues. Il est légitime, en particulier en matière d'écoles doctorales, de s'appuyer sur les universités proches : Université de technologie de Compiègne (UTC) et Université de Picardie Jules Verne (UPJV).

Les plans stratégiques et les indicateurs sont connus et intégrés par les personnels concernés. Les acteurs économiques, comme le pôle de compétitivité "Industrie et Agro ressources" (IAR), ainsi que les collectivités territoriales sont très attentifs au développement de cette activité de recherche. Le projet PIVERT, Institut d'excellence sur les énergies décarbonées, élu au titre des investissements d'avenir, en est un élément structurel important.

#### V – Une allocation de ressources limitée et de fortes disparités entre unités

La question de la "taille critique" des équipes de recherche et celle de leur nécessaire accroissement pose la question de leur capacité de financement. Le budget recherche de l'établissement, d'environ 3 M€ en 2009, contient 1,5 M€ de contrats publics et 0,8 M€ de contrats privés ou prestations. La vision prospective sur la part de la recherche "académique" par rapport à une recherche plus technologique ou finalisée n'est explicite aujourd'hui qu'indirectement au vu d'objectifs financiers fixés pour 2013.

Des objectifs chiffrés sont ainsi assignés à chaque enseignant-chercheur impliqué dans une activité de recherche. Chaque EC devrait ainsi générer (lettre de cadrage) au minimum 10 k€ de recette par ETP par ses activités de recherche, de prestations - études - conseils et de formation continue. Cette uniformité contraste avec une grande diversité des sujets de recherche entre unités travaillant sur des thématiques, pour certaines, susceptibles de donner lieu à l'élaboration de contrats privés. Par exemple, si l'unité PICAR-T ne fait aucune prestation, l'activité "nutrition" gère autant de ressources de prestations que d'appels à projet de recherche. Ce constat pose la question de la cohérence de la stratégie globale de recherche de l'établissement.

La stratégie relative aux réponses aux appels à projets vise à limiter le risque de dispersion ou d'incohérence par rapport à la stratégie générale. Si son projet relève d'une approche "scientifique", le chercheur doit le soumettre au comité scientifique interne, qui donnera - ou non - son feu vert, puis obtenir sa validation par le comité opérationnel avant sa soumission au financeur. Il faut noter que si aujourd'hui l'Institut ne figure que comme partenaire dans ce type de projet, il commence à générer des projets dont il est le responsable principal. Si le projet relève plutôt de la recherche technologique, il est soumis directement au comité opérationnel. La contrepartie de ce souci de cohérence et de "mise sous contrôle" est un relatif alourdissement des procédures et des délais, parfois peu compatible avec les délais de plus en plus serrés entre la publication des appels d'offre et la date de remise des réponses.

*In fine*, les appels à projets avec des partenaires régionaux occupent une part importante, traduisant un fort ancrage de l'établissement dans la vie économique locale, mais pouvant constituer un frein à une recherche partenariale fondamentale. A noter que sur 22 projets de recherche partenariaux en cours, seuls 5 correspondent à des appels à projets européens, dont trois sur l'axe "nutrition santé" et deux sur l'axe "agroressources".

Le recours aux appels à projets nécessite toujours une part significative d'autofinancement. Cette part est actuellement assurée par l'affectation d'une partie de la subvention du ministère en charge de l'agriculture (1,9 M€ en 2009-2010) et des ressources propres (1,2 M€). A l'avenir, la question de la capacité de l'Institut à financer durablement une recherche au niveau des standards internationaux est donc clairement posée.

## VI – Une valorisation de la recherche à rendre effective

Les objectifs en matière de valorisation sont formalisés et quantifiés en nombre de brevets déposés, nombre de chercheurs d'entreprise hébergés, projets de plateforme collaborative "Agro-Ressources" pour la R&D, projets également de pépinière d'entreprises, chiffre d'affaire de prestations. A ce sujet, il est important que les prestations de service soient clairement identifiées et séparées de la recherche partenariale.

Cependant la gestion de la propriété intellectuelle au sein de l'établissement est encore à construire. Il n'y a pas encore de compétence dédiée spécifiquement à la valorisation ou à la protection de la propriété intellectuelle. La direction scientifique apporte son appui aux équipes, avec la mobilisation, autant que de besoin, du secrétariat général.



# Stratégie en matière de formation

## I – Une offre bien structurée de formation d'ingénieurs "post bac"

Avec 1 500 élèves, l'IPLB est une école d'ingénieur qui recrute au niveau bac la grande majorité de ses effectifs pour un cursus de cinq années. Il offre trois spécialités en formation initiale : agriculture (636 élèves à la rentrée 2009), alimentation et santé (397), géologie (362) ainsi qu'un cursus d'ingénieur en apprentissage pour la spécialité agriculture (59 apprentis), celui habilité en alimentation et santé n'ayant aucun apprenti, faute de financement régional. S'y ajoute une formation à effectifs limités (9 élèves par an sur trois ans) de diplôme de technicien supérieur professionnel (DTSP) en géologie.

L'habilitation des formations d'ingénieurs a été renouvelée par la CTI en 2009 pour six ans à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010 (trois ans pour la filière apprentissage). L'établissement a été autorisé par le MESR à délivrer le diplôme intitulé "diplôme de technicien supérieur professionnel en géologie", pour quatre ans à dater du 1<sup>er</sup> septembre 2008. L'organigramme des formations est aujourd'hui clair, l'IPLB ayant bien séparé les cursus "DTSP en géologie" et "ingénieur en géologie" comme l'avait demandé la CTI.

L'établissement est clairement structuré autour de trois spécialités qui offrent une transversalité des approches et de cultures. La spécialité alimentation et santé est originale par son contenu, la spécialité géologie par son style pédagogique et la spécialité agriculture par sa tradition et sa forte implantation régionale.

## II – Un pilotage des formations de qualité, garanti par une certification ISO 9001

Chaque spécialité est considérée comme une "business-unit" dont le directeur assure le pilotage, il est responsable des recrutements d'élèves et des relations partenariales. Les ajustements de court terme des formations sont discutés dans le cadre des comités d'année qui réunissent les enseignants-chercheurs responsables d'année et les délégués étudiants de promotion.

L'adaptation des programmes à leur contexte professionnel résulte d'une veille opérée par des moyens diffus (informations issues des stages, réseaux personnels des enseignants) et par un conseil de perfectionnement, qui se réunit deux fois par an, composé d'une quarantaine de membres (10 représentants des milieux professionnels pour chacune des spécialités, soit 30 au total et 10 personnes internes). Agissant comme un conseil de sages, bénévoles et cooptés, il permet d'échanger sur les orientations des formations afin de mieux prendre en compte les évolutions du contexte socio-économique.

La cartographie de la certification qualité identifie quatre processus pour le management de la formation, "concevoir les programmes", "mettre en œuvre les programmes", "accompagner les élèves", "observer l'insertion des jeunes diplômés" et s'accompagne d'indicateurs de suivi pour chacun d'eux.

Cependant, certaines attentes des élèves ne semblent pas être suffisamment entendues, comme celles concernant le souhait des élèves de la spécialité géologie que soit intégré un stage à l'étranger dans leur cursus

## III – Un recrutement national en croissance continue depuis cinq ans

La croissance des effectifs ayant été jugée trop rapide par la CTI en 2009, son rythme a été ralenti, mais l'objectif affiché de l'établissement est de la poursuivre, c'est-à-dire atteindre 2500 élèves en 2016, en combinant croissance interne et croissante externe, ce qui paraît peu évident au regard des potentialités de fusion. Le recrutement est national, un peu plus de 50 % des élèves venant des régions les plus proches (Ile de France, Picardie, Nord pas de Calais, Haute Normandie). Le taux de féminisation fluctue selon les spécialités et les promotions et se situe un peu au-dessus de 50 %.

Sur les 422 élèves recrutés en 2010, 295 l'ont été au niveau bac, les autres aux niveaux L1 (42), L2 (73) et L3 (12). En 2009, toutes filières confondues, l'établissement avait 982 candidats post-bac pour 265 places, soit 3,7 candidats pour une place, contre 3,2 en 2007-2008. La sélectivité des recrutements est forte pour les deux spécialités "alimentation et santé" et "géologie", qui ne sont actuellement pas concurrencées par des établissements privés et faiblement par des établissements publics. Elle est plus faible pour la spécialité "agriculture", qui est soumise à une forte concurrence nationale (cinq autres écoles privées et plusieurs écoles publiques). Les données fournies par l'établissement quant à la sélectivité des recrutements, spécialité par spécialité, ne sont pas homogènes et sont difficilement interprétables. Ce point doit être amélioré.

Jusqu'en 2010 l'IPLB recrutait par le portail Grandes écoles post bac (GEPB), qui rassemblait toutes les écoles de la Fédération d'écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres (FESIC). Depuis 2011, l'IPLB a rejoint le portail du MESR, à travers le portail admission postbac (APB). Les effets de ce changement sur le nombre de candidats et sur la qualité de ces candidatures seront à suivre de près.

#### IV – Des coûts de formation élevés pour les familles

Les frais de formation facturés annuellement aux familles des élèves sont dans une fourchette de 4400 à 5600 € selon les spécialités, augmentés de frais généraux (573 à 1060 € selon que les élèves vivent ou non sur le campus). Ces derniers correspondent aux charges d'entretien général du campus, d'encadrement de la vie étudiante et à la mise à disposition des équipements hors des heures de cours. S'y ajoutent les coûts d'hébergement sur le campus, facturés de 332 à 442 €/mois et d'alimentation aux tarifs du CROUS.

La proportion d'élèves boursiers, plus faible que dans les structures équivalentes publiques, est cependant en croissance, ainsi en 1<sup>ère</sup> année il passe de 16 % en 2006/07 à 26 % en 2009/10. Conscient de cette barrière potentielle à l'entrée, l'établissement a mis en place depuis de nombreuses années un dispositif spécifique d'appui aux meilleurs élèves de milieux populaires (mentions B et TB au bac, excellence dans les classements de promotion) des réductions des frais de formation qui peuvent aller jusqu'à la gratuité. Ces réductions sont financées par une subvention de la Région (199 k€ en 2010) et une contribution spécifique de l'établissement (224 k€), via la fondation Jean Baptiste Gagne reconnue d'utilité publique.

#### V – Une organisation spécifique des équipes pédagogiques

Pour assurer les formations, les trois directeurs de spécialité font appel aux enseignants, placés sous l'autorité des responsables de départements, qui, en concertation avec le directeur scientifique, s'assurent la répartition de leurs tâches entre les trois volets "enseignement, accompagnement des élèves, recherche-études-conseil". Ce sont les directeurs de département qui s'assurent également de la bonne exécution des budgets de formation.

L'établissement affiche un taux moyen de 14 élèves par enseignant. Si l'on rapporte le nombre d'élèves (1463) au nombre de personnes répertoriées comme enseignants (enseignants-chercheurs - 68 - et enseignants de langue - 4), le taux d'encadrement atteint 1 pour 20 élèves. Il y a plusieurs manières de calculer le taux d'encadrement et l'établissement peut s'attacher à le présenter d'une manière qui lui soit plus profitable. Mais quel que soit le mode de calcul, les données montrent une diminution significative ces dernières années. Comme par ailleurs l'institut affiche des ambitions de recherche il devra veiller à cet indicateur qualité de l'enseignement.

#### VI – Un environnement bien adapté à une pédagogie de proximité

Les élèves disposent d'un très bon environnement de travail avec un centre de documentation récent, animé par une équipe dynamique composée d'une responsable et de ses deux assistantes, des salles de travail en groupe, ouvertes jusqu'à 23 h, grâce au recrutement de vacataires étudiants, et des équipements informatiques adaptés, dans un contexte pédagogique où les TICE sont un appui aux enseignants.

Sur recommandation de la CTI, une réforme pédagogique est engagée ; fondée sur une approche compétences, elle conduit à une refonte significative de l'articulation des disciplines dans les programmes. Mise en œuvre depuis la rentrée 2010 pour les élèves de 1<sup>ère</sup> année, elle s'étendra progressivement aux années suivantes. Ainsi, l'usage des TICE évolue dans le sens d'une plus grande transversalité entre les disciplines.

La disponibilité des enseignants et la qualité des contacts sont soulignées par tous les élèves. A titre d'exemple, les élèves de géologie apprécient particulièrement la pédagogie de terrain qui s'avère être un élément fort d'attractivité de cette spécialité.

#### VII – Un accompagnement individualisé jusqu'à l'insertion professionnelle

L'établissement accueille individuellement les élèves et les aides dans leurs choix d'orientation. Il a renforcé en 2010 son dispositif de préparation à l'emploi et de suivi de l'insertion professionnelle, par la création d'un poste de responsable des stages et de l'insertion professionnelle.

Même si l'établissement affiche une grande satisfaction quant à l'emploi de ses diplômés, les données chiffrées montrent que l'insertion professionnelle nécessite une véritable attention : si plus de 90 % des ingénieurs diplômés partent vers le monde professionnel, deux tiers environ bénéficient rapidement d'un CDI ou équivalent. Il faut noter que le taux de réponse aux enquêtes d'insertion est très élevé. La création du dispositif de préparation à l'emploi est donc judicieuse, et la question devra être suivie avec attention.

# Stratégie en matière de vie étudiante

## I – Le campus : un cadre de vie étudiant agréable et apprécié

Le campus, propriété de l'établissement, est un cadre favorable à la qualité de la vie étudiante. On y trouve en effet près de 800 chambres, réservées prioritairement aux élèves des trois premières années et aux élèves étrangers, un complexe sportif, des locaux associatifs, un restaurant. Le foyer permet aux élèves d'avoir accès à des locaux réservés à leurs associations, avec au rez-de-chaussée une salle servant de cafétéria la journée et de salle de soirée (2 à 3 fois par mois selon les périodes d'examens), et à l'étage des bureaux pour la vie des clubs et associations.

En ce qui concerne la restauration, le CROUS de Picardie est gestionnaire du restaurant dans le cadre d'une convention. Malgré la participation des élèves aux commissions restauration, et d'une élève de l'IPLB élue au CA du CROUS de Picardie, les élèves ne semblent pas être pleinement satisfaits de la qualité de la restauration.

## II – Un esprit humaniste au service d'une vie associative riche

Le dynamisme associatif, lié pour partie à l'isolement du campus, est largement conforté par "l'esprit lasallien" et par ce que les dirigeants de l'établissement dénomment le "18h - 8h", qui souligne l'importance de l'investissement dans des activités extra universitaires. Cette démarche se concrétise notamment par des activités appelées "engagements-services-solidarité" obligatoires mais non comptabilisés en crédits ECTS. Ces dernières consistent pour les élèves à effectuer chaque semestre un quota d'heures d'investissement personnel, en job étudiant, dans les associations de l'école ou dans des associations - caritatives ou non - extérieures à l'école. Pour les élèves, ces "engagements services solidarité" donnent le goût de l'investissement personnel au service de l'intérêt général. Ces activités font l'objet d'un encadrement fort, qui dépasse le temps de formation et concerne la vie sur le campus, impliquant de fait une grande partie des personnels. L'institut met ainsi en avant la promotion des valeurs humanistes de "l'esprit lasallien", héritage de son histoire et référence à son projet clairement affiché dans sa communication.

L'établissement affiche en 2011 un taux de participation d'environ 95 % des élèves dans 70 clubs et associations de l'école. L'AGE (Association générale des étudiants), qui fédère l'ensemble est l'interlocuteur privilégié de l'administration.

Le fonctionnement et le développement des associations étudiantes reposent d'abord sur la participation de bénévoles. Afin de leur apporter assistance en cas de besoin l'établissement a créé un poste d'animateur interlocuteur privilégié des élèves, employé à temps complet placé sous la responsabilité du directeur de la mission éducative et de la vie étudiante (DMVE).

La vie sportive est aussi développée en complément de la pratique obligatoire en première année d'un sport individuel, l'escrime, et d'un sport collectif, le rugby. Ce dernier, sport fétiche de l'école, permet de rassembler des élèves, des anciens et des enseignants en compétition ou lors de l'événement phare de l'école "les ovalies". Cet événement à but humanitaire, parrainé par des joueurs de l'équipe de France, rassemblait en 2011 - pour sa 17<sup>ème</sup> édition - 60 équipes de joueurs et joueuses pour un tournoi sur le stade de la ville de Beauvais.

## III – Des élèves peu présents dans la vie institutionnelle de l'établissement

Dans le domaine de la formation, les élèves participent aux réflexions par le biais de délégués élus par promotion dans chaque spécialité. Ils sont les interlocuteurs privilégiés des enseignants. Ils n'ont cependant qu'un rôle de "rapporteur" des attentes des élèves envers le corps enseignant. Dans chaque spécialité un délégué (le "bedeau"), élu pour être l'interlocuteur du responsable de spécialité, participe aux réunions mensuelles avec les responsables de chaque spécialité.

Si les élèves sont écoutés au quotidien, certaines demandes comme par exemple relatives au manque de pratique de l'anglais en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année ou l'absence de stages obligatoires à l'étranger pour la spécialité géologie, ayant des implications financières fortes, ne semblent pas réellement traitées. De plus les élèves ne sont ni représentés au sein du conseil de perfectionnement ni au conseil scientifique, et seul le président de l'AGE est présent au conseil d'administration, en tant que membre de droit.



# Stratégie en matière de relations internationales



## I – Un projet stratégique ambitieux mais des réalisations limitées

L'établissement affiche l'international comme un axe essentiel de sa stratégie à long et à moyen terme avec en priorité la densification des partenariats (moins de partenaires, mais plus de choses avec chacun d'eux) et l'internationalisation du campus. Pour obtenir une meilleure visibilité, il a engagé une action institutionnelle, concrétisée par la vice-présidence de IALU (réseau international des universités LaSalle).

Le réseau international de l'Institut comprend 29 conventions en Europe, et 60 hors Europe, dont environ 20 avec des établissements du réseau LaSalle. Parmi ces partenariats, dont 30 permettent une mobilité académique, beaucoup sont peu actifs.

Dans le domaine agricole, l'IPLB assure par l'intermédiaire de son directeur général la présidence de deux réseaux thématiques, l'ICA (*International consortium of agricultural education*) et le GCHERA (*Global Consortium of Higher Education and Research for Agriculture*), 580 membres d'une centaine de pays différents, qui a tenu son 7<sup>ème</sup> congrès mondial en juin 2011 à Beauvais.

L'Institut se donne l'objectif de mieux utiliser le réseau LaSalle, notamment les dix universités ayant des spécialités dans les domaines des sciences de la vie de la terre et de l'environnement, pour créer des convergences de cursus suffisantes au niveau bachelor afin de développer des mobilités entrante et sortante au niveau master. Ces convergences peuvent effectivement être créées, notamment avec les établissements du réseau "*LaSalle universities*" d'Amérique latine et des Philippines. Il ne faut cependant pas sous estimer les décalages de niveau entre ces universités qui ne sont pas toutes engagées de la même manière dans la formation au niveau master et dans la recherche, et la faible attractivité de certaines destinations pour les élèves. On notera ainsi par exemple neuf partenariats aux Philippines, mais avec à ce jour aucune mobilité étudiante effective.

## II – Une mobilité sortante forte pour les stages et modeste pour les séjours universitaires

Les mobilités des élèves sont portées par un service de trois personnes (son directeur et deux chargées de mission), avec l'appui des enseignants de langue, soit un total de 3,5 ETP. Ce service est placé sous l'autorité de la direction de l'enseignement.

Les stages à l'étranger, au nombre de 246 en 2010, concernent essentiellement les élèves des spécialités agriculture et alimentation-santé qui doivent faire en fin de 2<sup>ème</sup> année un stage de cinq mois en entreprise dans un pays anglophone. Ce stage obligatoire est très apprécié des élèves compte tenu des informations et appuis méthodologiques mis à leur disposition, mais également de possibilités d'aides financières offertes, notamment de bourses régionales. A noter des effets de réseaux qui se traduisent par des effectifs très importants dans certains pays anglo-saxons (Australie 82, Canada 25, Nouvelle Zélande 23).

Les stages de fin d'études en 5<sup>ème</sup> année sont par contre peu nombreux à l'étranger (17 élèves sur un effectif total d'environ 300, soit 6 % en 2010). Il faut s'interroger sur le fait que les stages à l'étranger ne figurent pas dans le cursus de la spécialité géologie, alors que les élèves concernés sont très demandeurs et qu'une grande partie des emplois de ce secteur se situe à l'international.

Les séjours d'étude sont facultatifs et seulement 9 % environ des élèves de niveau master réalisent des séjours d'étude en université étrangère (55 en 2010, dont 30 dans les pays membres de l'Union européenne et 14 au Canada). Parmi eux cinq à dix élèves par promotion bénéficient d'un double diplôme dans le cadre de partenariats avec l'une des trois universités de Wageningen aux Pays-Bas, de Ramon Llul à Barcelone ou de l'Esalq au Brésil. Les raisons du faible nombre de séjours d'étude sont multiples et semblent identifiées de la même manière par le responsable international et par les élèves, qui préfèrent une formation plus professionnalisante sur le site de Beauvais.



### III – Une mobilité entrante limitée

Le nombre total d'élèves étrangers accueillis est d'environ une centaine, dont 25 viennent pour un semestre d'études au niveau Bac +4 (master 1) et, selon les années, un à cinq élèves pour un parcours de deux ans leur donnant droit à un double diplôme. Il faut souligner l'accueil de plusieurs doctorants et en 2010, celui de dix élèves en 2010 (Brésil 4, Allemagne 2, USA 4) qui suivent un programme d'un semestre en anglais intitulé "*Nutritional sciences*" qui a été ouvert en 2009 pour favoriser les mobilités entrantes et valoriser la spécialité alimentation et santé. De plus d'autres élèves viennent pour des programmes courts.

L'établissement doit s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour assurer plus de cohérence entre l'affichage institutionnel activement porté en faveur des échanges internationaux et une réalité opérationnelle modeste, notamment pour les incitations aux mobilités dans les domaines de la formation universitaire et de la recherche.

# Stratégie en matière de partenariats



Du fait de son implication dans le développement des formations supérieures et de la recherche en Picardie, l'Institut se trouve largement soutenu par les collectivités territoriales. Il affiche pour cela une volonté de partenariats forts avec les acteurs professionnels locaux et de relations structurées avec les deux universités, l'UTC et UPJV.

## I – Une bonne insertion dans le tissu économique régional

La création d'ISAGRI en 1983 par un enseignant de l'Institut supérieur d'agriculture de Beauvais (ISAB) est l'exemple le plus remarquable de valorisation des travaux de l'IPLB, cette entreprise, qui emploie 900 salariés sur le site de Beauvais, étant aujourd'hui le leader européen des logiciels spécialisés utilisés en agriculture. Elle témoigne encore aujourd'hui de la proximité des milieux professionnels de l'établissement qui est membre de l' "incubateur de Picardie" depuis la création, concrétisant ainsi son ancrage dans le tissu économique régional, même si peu de projets sont en fait portés par l'établissement (2 projets sur 45).

Actuellement la politique de partenariats industriels et de valorisation s'appuie largement sur les huit plateformes mutualisées et une forte implication dans des contrats, notamment ceux portés par le pôle de compétitivité à vocation mondiale IAR. Le pragmatisme et l'engagement de l'établissement dans la mise en œuvre d'actions collaboratives sont indéniables. Mais le développement de ces actions partenariales semble parfois compliqué par la chaîne hiérarchique centralisée au niveau de la direction scientifique et la faible autonomie des unités de recherche. De même, l'opportunité de constituer des équipes pluridisciplinaires avec des compétences rattachées à des départements ou des unités différentes, mériterait d'être facilitée.

## II – Une place à trouver dans l'ensemble universitaire régional

En matière de coopération interuniversitaire les projets tardent cependant à se concrétiser tant en matière de formations cohabilitées, malgré la construction de quelques parcours de formations complémentaires, que de programmes de recherche communs. La perspective d'un rattachement à l'UTC est à ce jour écartée, du fait de l'alliance de cette dernière avec une université parisienne. Le projet d'association au PRES "Picardo-Champenois" en construction est maintenant mis en avant, avec notamment la participation à la SFR Condorcet sur les thématiques d'"agrosociétés, environnement et développement durable". Cette stratégie d'alliance demeure un enjeu déterminant pour l'avenir des activités de recherche.

## III – Un relatif isolement de l'Institut par rapport aux autres écoles du secteur agricole

La recherche d'une différenciation avec les autres écoles privées d'enseignement supérieur agricole, avec la création d'une filière agro-Santé, et le projet avorté d'une filière "agro-veto" car vivement contesté par les écoles vétérinaires ont conduit à un certain isolement de l'IPLB au niveau national. L'Institut a en effet quitté le réseau de la FESIA (Fédération des écoles supérieures privées d'ingénieurs en agriculture) et ne participe pas au pôle de compétence STVE de la région Ile de France piloté par AgroParisTech.

L'IPLB reste cependant adhérente de la FESIC (Fédération d'Ecoles Supérieures d'Ingénieurs et de Cadres) et de la conférence des grandes écoles pour conforter ses spécificités d'école d'ingénieurs.

## IV – La participation active au réseau des universités lasalliennes

L'appartenance au réseau LaSalle est un élément stratégique des orientations décidées en 2008-2009. Ce réseau, qui comporte 72 universités à travers le monde, a un nombre d'implantations plus limité en Europe, avec neuf établissements dont trois écoles d'ingénieurs en France (ECAM Lyon, Groupe ESAIP à Angers, IPLB). Au niveau national, le réseau des lycées privés d'enseignement général des frères des écoles chrétiennes (une quarantaine) est un vivier de recrutement d'élèves potentiels qui connaissent la marque "La Salle".

Avec cette stratégie de marque l'IPLB vise à la reconnaissance d'un rôle leader à l'international dans ses domaines de compétences spécifiques. Elle implique la construction de réels partenariats non seulement dans le domaine de la mobilité étudiante mais surtout dans celui de la recherche, ce qui reste à faire. C'est sans doute l'un des principaux défis auquel l'Institut devra faire face dans les prochaines années.

# Stratégie en matière de gouvernance



## I – Un établissement original sous statut associatif

L'Institut polytechnique LaSalle Beauvais est une association loi 1901 gérée par un conseil d'administration composé de 2 membres de droit et de 21 autres membres actifs dont les 2/3 sont des personnes issues du monde professionnel et 1/3 du monde de l'enseignement. Choies pour la plupart "*intuitu personæ*" en fonction de leur motivation et de leur implication dans les entreprises telles que des grands groupes tels que VEOLIA, TOTAL ou AREVA ; elles sont attachées tant au projet stratégique de l'établissement qu'au suivi de sa mise en œuvre.

Les deux membres de droit, l'association LaSalle et l'Institut catholique de Paris, exercent une fonction de tutelle. Ces dernières réalisent en effet un suivi de "la mission éducative et pastorale de l'école". De plus ce sont elles qui valident la nomination du directeur général proposé par le président du CA et peuvent en cas de conflit décider du retrait de son agrément.

## II – Une direction hiérarchisée, une organisation matricielle entre les ressources et les missions, et une planification régulière

Le directeur général, en fonction depuis 12 ans, s'appuie sur une équipe de direction hiérarchisée de 7 personnes, le comité exécutif, qui se rassemble chaque semaine. Cette dernière se réunit trois fois par an avec les responsables de départements, la responsable de la qualité et les pilotes de processus pour constituer le comité d'orientations stratégiques et de suivi interne. Les différents comités : comités des départements, des spécialités et comité scientifique fonctionnent en interne pour assurer la coordination des acteurs et préparer les arbitrages.

L'IPLB s'est doté depuis deux ans d'une nouvelle organisation matricielle entre, d'une part les cinq départements, qui gèrent les ressources (gestion des activités des enseignants-chercheurs), d'autre part les trois directions en charge des spécialités de formation, enfin la direction scientifique qui coordonne les équipes de recherche qui, elles, n'ont pas de moyens spécifiques identifiés. Les unités de recherches se superposent à cette construction, de manière peu claire actuellement.

L'organisation mise en œuvre, relativement complexe, pose la question de sa pertinence pour soutenir la structuration des équipes de recherche et le développement à l'international affichés comme prioritaires dans la stratégie de l'établissement. De même, les modalités d'articulation entre les instances de la procédure qualité et le fonctionnement régulier des différents comités devraient à l'avenir être précisées pour éviter une surcharge horaire croissante en matière de coordination, ce qui est évoqué par une partie des personnels.

La planification stratégique organisée autour d'un plan à long terme de huit ans, d'un plan à moyen terme sur quatre ans et d'une lettre de cadrage annuel, est pilotée par un conseil d'administration comportant une forte présence de professionnels des secteurs économiques. Le management par la qualité des processus de formation et de recherche, qui fait l'objet d'une certification ISO 9001 obtenue en juillet 2010, sécurise les modes de fonctionnement de ses instances de direction.

## III – Une structuration récente de la direction des systèmes d'information

La direction des systèmes d'information, mise en place en 2009 se compose d'une équipe de neuf agents (8,4 ETP), qui a doublé en deux ans. Son budget d'investissement d'un montant de 512 k€ en 2010/2011 est autofinancé et complété par une subvention du conseil régional de 105 k€ pour financer un audit.

Le projet de service s'est traduit par le lancement de plusieurs chantiers structurants. Le schéma directeur informatique, qui devra en particulier remédier au manque d'interface entre les logiciels métiers et développer ceux-ci, a achevé sa première phase de construction. Si l'établissement veut maintenir l'objectif de finalisation prévu en 2011/2012, il convient de ne pas tarder à exploiter les résultats de l'audit de sécurité informatique.

Les services aux élèves et au personnel sont de qualité. La carte d'étudiant mutualisée au niveau de la région est opérationnelle, le "Helpdesk" a fêté son 5000<sup>ème</sup> ticket, la couverture wifi est quasiment achevée et le déploiement de l'intranet collaboratif est en voie d'achèvement. Le comité de pilotage du système d'information suit mensuellement l'avancement des projets et valide les priorités. Des tableaux de bord permettent de mesurer à l'aide d'indicateurs les chiffres d'utilisation de ces applications.

L'établissement souligne les difficultés à intégrer l'université numérique en région (UNR) malgré les efforts déployés et constatés dans l'audit que la région Picardie a financé. Même si les échanges informels avec les directions des services informatiques (DSI) des autres établissements de la région sont nourris, il conviendrait de finaliser ce travail pour l'intégration officielle à ce dispositif collaboratif d'harmonisation des pratiques.

#### IV – Une professionnalisation de la gestion des ressources humaines

Le service des ressources humaines, composé de trois ETP et dirigé depuis 2009 par la secrétaire générale de l'établissement, est structuré en trois pôles regroupant l'ensemble des tâches en la matière y compris le paiement des salaires. Le logiciel de gestion SIGMA-RH est utilisé mais il convient de souligner le manque d'interface avec le logiciel de comptabilité ce qui devra être résolu dans le cadre du déploiement du système d'informations.

Les personnels disposent d'un contrat à durée indéterminée de droit privé pour la totalité des permanents. Des contrats à durée déterminée sont conclus pour des tâches de remplacement et en période de surcroît de travail. De plus 32 % des 27 000 heures d'enseignement en 2010/2011 sont dispensés par des intervenants extérieurs, majoritairement professionnels.

La notion de paiement d'heures complémentaires pour les enseignants n'existe pas à l'ILB. Ils doivent, en matière de service, un forfait de 210 jours et leur service est réparti entre les heures d'enseignement, l'encadrement des élèves et la recherche. Cette répartition constitue un élément de discussion essentiel lors de l'entretien annuel d'évaluation. La politique d'emplois d'enseignants chercheurs donne lieu à des recrutements en fonction des besoins d'enseignement et de recherche, recrutements pour lesquels la présence de membres extérieurs pourrait être souhaitable dans la composition des jurys.

La grille de compétences des personnels enseignants-chercheurs est en voie d'achèvement et sera opérationnelle pour les prochains recrutements. Il est souhaitable que cette cartographie soit étendue à l'ensemble des salariés.

Le plan de formation des personnels, où est inscrit le concept de développement durable, est centré sur une volonté de professionnalisation afin de favoriser l'évolution des carrières. L'évaluation de chaque session est conduite par le service en deux temps, directement après la formation, puis après mise en application.

Le comité d'entreprise et les délégués du personnel réunis mensuellement constituent le vecteur institutionnel du dialogue social dans l'établissement, le bilan social - qui reste partiel - y est présenté mais n'en constitue pas un véritable élément de pilotage. Le climat social est serein et avec une bonne cohésion des personnels une réelle adhésion au projet stratégique de l'institut.

#### V – Une bonne organisation et une gestion financière saine

Le service est structuré en trois pôles regroupant la comptabilité client, la comptabilité fournisseur et la gestion budgétaire et financière. Au total quatre salariés ayant un niveau de qualification élevé sont affectés à ce service. Le contrôleur de gestion travaille en étroite collaboration avec le chef du service financier notamment dans le cadre de l'élaboration du budget et du suivi de la démarche qualité. Le logiciel de gestion CEGID est complet et possède une interopérabilité avec le tableur excel pour les opérations de suivi de l'exécution budgétaire.

Le budget annuel de l'ordre de 22 M€ couvre l'année universitaire. La masse salariale représente 50 % des charges. Les ressources propres issues de l'activité de l'établissement représentent 70 % des recettes totales, dont 37 % pour les frais d'inscription, 19 % pour l'hébergement et 7 % pour les activités de recherche et d'expertise. L'incertitude qui concerne l'évolution du niveau de subventions publiques (30 % des recettes) incite l'établissement à la diversification de ses sources de financement, notamment elle fait appel au "fundraising". Le développement de nouvelles recettes comme celle de l'activité de formation continue qui demeure très marginale aujourd'hui alors qu'une demande potentielle existe, ne doit pas non plus être négligé.

La situation financière de l'établissement est saine. L'établissement dispose d'une trésorerie qui représente six mois de fonctionnement et les fonds sont placés de manière à ce qu'ils soient disponibles si besoin. La charge des trois emprunts immobiliers est en diminution depuis 2008. La capacité d'autofinancement est en constante augmentation ce qui préserve un bon degré d'autonomie financière.

Le suivi de l'exécution du budget est exercé mensuellement par le contrôleur de gestion à l'aide d'indicateurs bien définis. Il conviendrait à l'avenir de procéder à la mise en place d'une analyse plus fine de son exécution par spécialité de formation et par équipe de recherche.

## VI – Une politique immobilière de qualité conçue sur le long terme

Les bâtiments, d'une surface totale (SHON) de 66 000 m<sup>2</sup>, sont construits sur une parcelle de 17 ha, propriété d'une fondation lasallienne, à laquelle s'ajoutent les terres de deux exploitations agricoles.

Les services généraux, dont le directeur a été recruté en décembre 2010, assurent avec 18 ETP la gestion complète du patrimoine immobilier y compris la maîtrise d'ouvrage des constructions et réhabilitations. L'exploitation de la chaufferie et la maintenance des climatisations sont externalisées. La téléphonie est gérée par ce service. Il conviendrait cependant à l'avenir de transférer cette mission à la DSI dans le cadre du passage à la téléphonie IP.

Les sources de financement des activités du service proviennent des frais généraux et des loyers étudiants pour le fonctionnement, des participations des collectivités territoriales et de l'emprunt pour les opérations de construction et de réhabilitation.

Le service ne possède pas d'outil spécifique de gestion de patrimoine, ce qui est regrettable, et le logiciel de gestion des salles "hyperplanning" est utilisé par le service d'intendance avec pour conséquence une partition dans la gestion des taux d'occupation des locaux. Pour des raisons budgétaires, le service accorde une attention particulière à la surveillance du taux de remplissage des résidences étudiantes.

## VII – Une organisation à conforter en matière d'hygiène et sécurité

La notion de développement durable est bien intégrée dans les opérations de construction et de réhabilitation et dans le fonctionnement quotidien de l'établissement. Les travaux d'accessibilité des bâtiments aux handicapés sont en cours, l'établissement souhaite être en conformité en 2015 ce qu'il conviendra de suivre particulièrement.

L'établissement a diligenté en 2009 un audit de sécurité des bâtiments, ce qui a permis d'identifier les risques pour les utilisateurs. Les contrôles réglementaires sont exercés et des formations de sauveteur secourisme au travail (SST) sont proposées au personnel. Si les élèves en géologie ont l'obligation de suivre ces formations, on peut regretter que celles-ci ne soient pas proposées de manière plus nette à l'ensemble des élèves.

Le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est réuni chaque trimestre et dans ce cadre une réflexion a été lancée sur la pénibilité au travail. Pour aller plus loin, le directeur souhaite mettre en place un tableau de bord du suivi des activités de l'ensemble des personnels des services généraux. Cette action doit être encouragée.

## VIII – Le management par la qualité : un chantier au service de la stratégie

La stratégie de l'institut et l'objectif d'améliorer la formation des élèves ont incité la direction à mettre en œuvre une démarche qualité afin de sécuriser les processus d'intervention sur l'ensemble des domaines d'activité à l'exception des deux fermes. Cette volonté a abouti à l'obtention de la certification ISO 9001 en juillet 2010. Chaque axe du projet de l'institut fait l'objet d'une description détaillée dans le plan stratégique et un tableau de bord de suivi permet de vérifier le niveau d'atteinte des objectifs.

Les cadres et les pilotes de processus chargés de la structuration du dispositif reconnaissent que cette méthode sécurise les modes de fonctionnement par la description des processus à l'intérieur d'organes mieux structurés. Il convient d'agir de manière à ce que ce mode de fonctionnement soit partagé par l'ensemble des personnels ce qui n'est pas le cas actuellement, une partie d'entre eux ne percevant pas dans l'immédiat, l'intérêt du surcroît de travail imposé.

De plus, l'établissement a souhaité mettre en place une dizaine d'auditeurs internes choisis parmi les agents de services différents et formés par un cabinet extérieur. Les premiers audits se mettent en place. Dans ce domaine il conviendra aussi de bien communiquer en amont des interventions, sur le choix des thèmes afin de limiter le stress des personnels des services audités.

La réunion mensuelle des délégués des personnels et les réunions trimestrielles avec l'ensemble des personnels, une demi-journée par trimestre, démontrent l'effort important fait en matière de communication interne. Il conviendra cependant de porter une attention particulière à l'explication de la méthode du changement et ses conséquences sur les modes d'organisation, celle-ci n'étant pas toujours clairement perçue, notamment en ce qui concerne la démarche qualité ou la procédure d'auto-évaluation demandée par l'AERES qui a semble-t-il été restreinte à l'équipe de direction.

# Identité et stratégie de communication



## I – Une politique active et structurée de communication

L'établissement a une politique très active de communication fondée sur la promotion des atouts de l'établissement dans la perspective de développer le recrutement d'élèves et de susciter des collaborations avec les entreprises.

Cette politique est mise en œuvre par un service de cinq personnes, qui réalisent des documents de communication, veillent à l'actualisation du site Internet et assurent la promotion de l'école dans les salons, auxquels participent des élèves, mais aussi lors de journées portes ouvertes. A cela s'ajoute l'organisation d'évènements au sein de l'établissement, comme chaque année en mai "les ovalies" - tournoi interuniversitaire de rugby -, la septième conférence mondiale du GCHERA (*Global Consortium of Higher Education and Research for Agriculture*) ou sa participation à des évènements extérieurs notamment: "les grands entretiens" en collaboration avec le théâtre Beauvais, consistant en l'invitation de personnalités pour des rencontres ouvertes au grand public

Les documents de communication sont de très bonne facture ainsi qu'en atteste l'obtention récente du 1<sup>er</sup> prix de l'ARCES (association des responsables de communication de l'enseignement supérieur).

## II – Un sentiment d'appartenance fort chez les personnels et les élèves

L'appartenance au réseau lasallien, qui coordonne au niveau mondial la marque "La Salle Universities" est un des éléments-clé des orientations stratégiques et de l'identité de l'établissement. Cette identité se décline, tant en communication interne qu'externe par la référence à des valeurs partagées par le personnel et les élèves: respect, service, responsabilité...

Le sentiment d'appartenance à l'institution et au campus est très fort chez les élèves et les anciens élèves (5 600, dont 1 400 adhérents à l'association). Il est également très partagé par les personnels. Tous ne le décrivent pas de la même manière, ou n'y mettent pas les mêmes mots, mais tous reconnaissent que l'IPLB est une institution avec une identité particulière.





# Conclusion et recommandations



L'Institut polytechnique LaSalle Beauvais (IPLB) est un établissement privé catholique issu de la fusion en 2006 sur le site de Beauvais de deux écoles d'ingénieurs l'ISAB (Institut supérieur d'agriculture de Beauvais) et l'IGAL (Institut géologique Albert Laparent). Dans le cadre de son plan stratégique de long terme (2008-2015) l'institut a l'objectif de participer à la structuration du "réseau mondial des universités lasalliennes" en constituant un pôle d'enseignement supérieur sur les thématiques des sciences de la vie, de la terre et de l'environnement.

Sur un campus de 17 ha, avec 66 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, dont un tiers consacré aux activités de formation et de recherche, l'ITLB accueille 1500 élèves, des ingénieurs dans trois spécialités (agriculture, alimentation et santé, géologie) et quelques techniciens supérieurs professionnels en géologie. Après un doublement des effectifs ces cinq dernières années, l'établissement poursuit une stratégie volontariste de croissance avec un objectif affiché de 2500 élèves dans cinq ans. L'IPLB emploie 200 personnes avec un budget annuel de 22 M€ et dispose d'une situation financière saine.

L'institut appuie sa pédagogie sur les valeurs humanistes de "l'esprit lasallien", héritage de son histoire et référence à son projet. Ainsi les élèves font l'objet d'un encadrement fort, qui dépasse les moments de formation, concerne la vie sur le campus et implique l'ensemble des personnels. Les formations ont chacune leur originalité et forment un ensemble cohérent. La connaissance des flux d'entrée et de ses évolutions récentes, ainsi que le suivi de l'insertion professionnelle, sont à améliorer.

La recherche, organisée autour de trois axes thématiques, agro-ressources, alimentation et santé, géosciences, est mise en œuvre dans le cadre d'unités de recherche qui regroupent la moitié des enseignants chercheurs. La politique de partenariats industriels s'appuie sur huit plateformes technologiques mutualisées, elle s'accompagne d'une forte implication dans le pôle de compétitivité IAR (Industries Agro-Ressources). Mais l'IPLB doit montrer sa capacité à financer une recherche en accord avec les standards internationaux.

L'ouverture internationale reste encore limitée tant en matière de mobilité sortante des élèves (moins de 20 par an) que de mobilité entrante (25).

La stratégie partenariale, caractérisée par un ancrage territorial fort avec les milieux sociaux économiques et les collectivités locales, s'est accompagnée d'une distanciation avec les autres établissements d'enseignement supérieur agricoles. Elle reste en attente de la construction d'un partenariat universitaire régional dans le domaine de la recherche.

La certification ISO 9001 de management par la qualité, obtenue en juillet 2010, sécurise les modes de fonctionnement et conforte le pilotage par les instances de direction. Cependant, l'enchevêtrement de départements, de filières d'enseignement, d'unités de recherche, rend la gestion quotidienne et le processus décisionnel particulièrement lourds et complexes.

---

<sup>1</sup> Source : synthèse des formations et diplômes - ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) - PAPER - 2009-2010. L'établissement déclare 10 503 inscriptions à la rentrée 2010.

<sup>2</sup> Source : établissement- 2010-2011 (Apogée).

<sup>3</sup> Source : synthèse des emplois - ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) - PAPER - 2009-2010.

<sup>4</sup> INSEE Pays de la Loire - Forces et faiblesses caractérisant l'économie des Pays de la Loire - janvier 2009.

## I – Les points forts

- Une offre de formation cohérente de trois diplômes d'ingénieurs dans des domaines d'activités complémentaires : l'agriculture, la nutrition-santé et la géologie ;
- Un campus attractif et un sentiment d'appartenance à l'institut et à ses valeurs partagé par les élèves et l'ensemble des personnels ;
- Une situation financière saine et une accréditation ISO 9001 du management par la qualité de son organisation ;
- Une stratégie inscrite dans une planification à moyen et long terme pilotée par un conseil d'administration avec une forte représentation des acteurs économiques ;
- Un ancrage territorial dans l'activité économique régionale.

## II – Les points faibles

- Une stratégie d'alliance incertaine tant en matière de formation que de recherche ;
- Des activités de recherche encore insuffisamment structurées, ne mobilisant qu'une partie des enseignants-chercheurs de l'établissement, et n'ayant pas encore trouvé de financement global stable ;
- Un organigramme inadapté aux perspectives de structuration et de développement de la recherche ;
- Une stratégie de recrutement des enseignants-chercheurs limitée par la proximité et l'attractivité de la région parisienne ;
- Des échanges internationaux limités dans les domaines de la formation et de la recherche au regard de l'ambition affichée.

## III – Les recommandations

- Conforter les structures de recherche pour les adapter aux standards internationaux, et augmenter la visibilité de leur production scientifique ;
- Mesurer le bien fondé et les conséquences de l'isolement relatif de l'établissement par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur agricole, tant publics que privés ;
- Veiller à l'équilibre entre les activités d'enseignement, d'encadrement, de recherche et de valorisation des enseignants-chercheurs, et à l'identification des activités de recherche et de prestation ;
- Mieux différencier les activités de recherche et de prestations et assurer pour l'une et l'autre une réelle irrigation des cursus de formation ;
- Développer des échanges internationaux pérennes et structurés autant dans les trois spécialités de formation que dans les thématiques des équipes de recherche.

# Liste des sigles

## A

AFAQ	Association française pour l'amélioration et le management de la qualité
AGE	Association générale des étudiants
APB	Admission post bac
ARCES	Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur

## C

CDI	Contrat à durée indéterminée
CHSCT	Comité d'hygiène sécurité et des conditions de travail
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

DMVE	Directeur de la mission éducative et de la vie étudiante
DSI	Direction des systèmes d'information
DTSP	Brevet de technicien supérieur professionnel

## E

EC	Enseignant chercheur
ETP	Equivalent temps plein
ECTS	<i>European credit transfert system</i>

## F

FESIA	Fédération des écoles supérieures privées d'ingénieurs en agriculture
FESIC	Fédération d'écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres

## G

GEPB	Grandes écoles post bac
GCHERA	<i>Global Consortium of Higher Education and Research for Agriculture</i>

## H

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

## I

IALU	<i>International Association of LaSalle Universities -</i>
IAR	Pôle de compétitivité "industrie et agro ressources"
ICAE	<i>International consortium of agricultural education</i>
ICP	Institut catholique de Paris
IGAL	Institut géologique Albert Laparent
IPLB	Institut polytechnique LaSalle Beauvais
ISAB	Institut supérieur d'agriculture de Beauvais

## P

PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
------	---

## S

SST	Santé et sécurité au travail
STVE	Sciences et techniques du vivant et de l'environnement

## T

TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
------	--

U

UPJV

UNR

UTC

Université de Picardie Jules Verne

Université numérique en région

Université technologique de Compiègne

# Observations du directeur

Beauvais, le 5 octobre 2011

Accoutumé aux démarches d'évaluations du fait de ses dernières évolutions (lancement de nouvelles filières, fusion avec l'IGAL) et de sa certification ISO 9001 depuis juin 2010, LaSalle Beauvais a apprécié cette démarche d'évaluation AERES qui permet d'avoir une vision synoptique de l'école et met tous ses acteurs dans une dynamique de progrès.

L'équipe de direction est globalement en phase avec l'évaluation réalisée (ainsi que sur les recommandations) avec toutefois un regard différent sur la recherche et son organisation, dont les évaluations semblent en décalage avec la dynamique réelle et les résultats atteints en quelques années de structuration.

## Stratégie en matière de recherche

Comme évoqué par l'AERES, les activités de recherche de LaSalle Beauvais sont « en voie de structuration ».

Effectivement, comme beaucoup de grandes écoles, LaSalle Beauvais avait il y a encore quelques années une tradition de formation plus que de recherche. A partir de 2003, à l'initiative du Ministère de l'Agriculture, puis du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, l'école a engagé une démarche lourde de structuration et de développement de ses activités de recherche avec des résultats significatifs, si l'on s'en tient à ce qu'était la recherche de l'école il y a encore 8 ans. Plus qu'une photo en 2011, c'est donc la dynamique de la recherche qui permet d'apprécier les progrès réalisés et d'en mesurer les tendances.

Quelques chiffres pour illustrer cette évolution (évolution 2006/2010) :

- + 35% d'ETPR<sup>1</sup>, passant de 26 à 35 en 4 ans,
- triplement du nombre d'E-C participant à des unités de recherche,
- doublement de la production scientifique globale et doublement de la production de publications de rang A,
- augmentation significative de la qualité de ces publications avec une évolution de l'impact factor moyen de 2,00 à 2,500,
- forte progression du « chiffre d'affaires » Recherche Etudes Conseil : de +52 % en 4 ans, de 954 K€ en 2006/2007 à 1456 K€ en 2009/2010.

Enfin, en termes d'organisation, LaSalle s'appuie délibérément sur une organisation de type matricielle, avec un rôle pivot joué par les départements. Ce système garantit l'homogénéité et permet une transversalité entre équipes, grâce notamment aux différents comités internes. Le pilotage en mode projet soutenu par le processus budgétaire confère aux 4 unités de recherche propres à LaSalle, l'autonomie nécessaire à leur fonctionnement.

<sup>1</sup> Y inclus ingénieurs d'études et thésards, selon la définition AERES d'un E-C (i.e. un enseignant-chercheur exerçant les deux activités, avec un minimum de 20% - en termes d'heures annuelles - pour l'une ou l'autre d'entre elles)

## Stratégie en matière de formation

L'AERES souligne la grande cohérence de l'offre de formation proposée par LaSalle Beauvais. Ce point fort est conforté d'un « pilotage des formations de qualité, garanti par une certification ISO 9001 ».

L'accroissement des effectifs souligné dans le rapport a été obtenu en respectant les conditions définies dans le plan stratégique, c'est-à-dire avec un maintien voire une amélioration de la qualité du recrutement et un maintien du taux d'encadrement tel que préconisé par la CTI.

Au niveau de la qualité du recrutement, l'école a eu à cœur d'accentuer sa communication amont afin d'augmenter le nombre de candidats et donc la pression de sélection. La rentrée de septembre 2011 confirme la tendance puisque le taux de mention au bac a atteint 90% des primo-entrants de 1<sup>ère</sup> année, dont la moitié de mentions B ou TB.

Pour ce qui est du taux d'encadrement *stricto sensu*, le chiffre indiqué par LaSalle a été calculé selon les modalités recommandées par la CTI lors de son passage en 2008 et est suivi comme tel depuis. L'analyse des dernières années montre un maintien rigoureux du taux d'encadrement au niveau préconisé par la CTI, entre 1/14 et 1/15.

Concernant les frais de scolarité, les familles contribuent pour une part non négligeable au financement des formations (entre 40 et 50% du coût réel) : c'est une caractéristique commune des écoles sous statut associatif en contrat avec l'Etat. Afin que ces frais de scolarité ne soient pas discriminants, l'école a mis en place plusieurs dispositifs pour accompagner les élèves en situation financière difficile (bourses et prêts d'honneur de la Fondation JB Gagne, dispositif de bourses d'excellence avec le Conseil Régional de Picardie, collecte de fonds auprès des anciens élèves, etc.). Ces dispositifs sont complétés par une offre de formation par la voie de l'apprentissage qui favorise également une plus grande mixité au sein des promotions.

La résultante de ces efforts est directement perceptible dans l'ouverture sociale constatée par les experts de l'AERES avec une part des boursiers en 1<sup>ère</sup> année qui « passe de 16 % en 2006/2007 à 26 % en 2009/2010 ».

## Stratégie en matière de vie étudiante

La qualité de la vie estudiantine est un point fort reconnu par l'AERES.

Le campus est à juste titre perçu comme une différenciation forte de l'école qui y a investi beaucoup de moyens, tant matériels qu'humains (Direction Mission éducative et Vie Etudiante - DMVE). La vie associative y est très riche et complète la formation académique (concept de formation intégrale).

Les élèves sont très présents dans les instances de décision de l'école : conseil d'administration, réunion mensuelle AGE/direction et hebdomadaire DMVE/AGE, travaux de commission (ex. développement durable). Comme le remarquent les experts de l'AERES, il conviendrait cependant d'associer davantage les étudiants dans les instances académiques externes (comité de perfectionnement et comité scientifique avec une représentation des étudiants en thèse).

Globalement, la dynamique estudiantine forte à LaSalle concourt à renforcer le sentiment d'appartenance, souligné par les experts, point de départ essentiel pour avoir une association d'anciens élèves puissante et attachée aux évolutions de l'école.

### Stratégie en matière de relations internationales

Comme souligné par l'AERES, l'école nourrit des ambitions importantes à l'international qui se traduisent par un engagement institutionnel fort dans le réseau LaSalle Universities, ainsi que dans divers réseaux métiers (ICA et GCHERA).

Avec 72 universités, le réseau LaSalle est une réponse aux enjeux de globalisation de l'enseignement supérieur. Cependant, il est en construction, notamment dans le domaine des Sciences de la Vie et de la Terre. Des partenariats recherche et formation sont en cours de construction et devraient produire leurs effets d'ici 2 à 3 ans.

Pour ce qui est des réseaux thématiques, LaSalle a conscience qu'il faut poursuivre la densification des partenariats, tant recherche que formation.

La mobilité entrante et sortante doit être renforcée et de nombreuses actions ont d'ores et déjà été engagées en ce sens, avec des résultats probants : le nombre d'élèves réalisant un semestre d'études à l'étranger a doublé en deux ans tout comme le nombre d'élèves étrangers accueillis.

### Stratégie en matière de partenariat

L'AERES souligne la qualité de l'insertion de LaSalle Beauvais dans le tissu régional, un élément clé de la stratégie de l'école. Cet ancrage territorial est à la fois académique et économique.

Les experts soulignent l'enjeu du PRES Picardie Champagne Ardenne pour LaSalle, avis complètement partagé par LaSalle (processus d'adhésion en cours).

Les objectifs de cette adhésion sont :

- l'intégration des unités de recherches EGEAL (alimentation et santé) à la SFR Santé et HYDRISE (hydrogéochimie) à la SFR Condorcet ;
- l'intégration de l'unité PICART (SHS) à une dynamique recherche nationale originale en matière de SHS au sein d'écoles d'ingénieurs, notamment UTC, UTT, UTBM ;
- l'intégration des unités de recherche LaSalle Beauvais aux écoles doctorales correspondantes (UPJV-URCA et UTC).

Avec le PRES, LaSalle disposera d'un cadre lisible pour asseoir sa stratégie partenariale universitaire (recherche et formation) et renforcer ainsi sa position dans la construction de la stratégie R&D régionale (Picardie et Champagne Ardenne).

Au niveau du Pôle francilien, on peut regretter que les structures hors Paris n'aient pas complètement trouvé leur place (du fait des projets structurants en cours sur Paris - fusion INA-PG/ENSIA/ENGREF et Saclay). AGROPARISTECH et LaSalle ont toutefois développé des liens de recherche (Alimentation santé, Conseil scientifique LaSalle) et de mobilité académique (LaSalle vers AGROPARISTECH en parcours de spécialisation).

Pour ce qui est des partenariats hors région et compte tenu de l'élargissement de son périmètre, LaSalle Beauvais a privilégié son implication dans la FESIC et au niveau européen dans ICA, association européenne des universités en « life sciences » qui regroupe des Universités européennes de premier rang.



## Stratégie en matière de gouvernance

La gouvernance de l'Institut est doublement remarquée comme point fort par les experts de l'AERES : « une situation financière saine et une certification ISO 9001 du management par la qualité de son organisation » ; « une stratégie inscrite dans une planification à moyen et long terme pilotée par un CA avec une forte représentation des acteurs économiques ».

Parmi les autres sujets de satisfaction pour la Direction de LaSalle, nous relèverons tout particulièrement « Le climat social est serein et avec une bonne cohésion des personnels, une réelle adhésion au projet stratégique de l'Institut ».

## Identité et stratégie de communication

L'appréciation par l'AERES de la stratégie de communication de LaSalle est un motif de satisfaction pour toutes les équipes. Elle confirme une forte identité de l'établissement : « Un campus attractif et un sentiment d'appartenance à l'Institut et à ses valeurs partagées par les élèves et l'ensemble des personnels ».

## Conclusion

LaSalle Beauvais, dans cette évaluation, se voit reconnu pour la qualité et la cohérence de ses formations, de sa stratégie et de sa gouvernance, et la force de son identité fondée sur des valeurs partagées par l'ensemble de la communauté éducative.

La structuration, la visibilité et le développement de la recherche sont des domaines dans lesquels LaSalle doit poursuivre les efforts engagés depuis 5 ans. C'est une des principales recommandations de l'agence qui doit nous encourager dans cette voie stratégique d'une recherche partenariale ciblée irriguant les formations scientifiques et professionnelles de l'école. La création du PRES picardo- champardennais prévue dans quelques mois viendra à l'évidence conforter les choix stratégiques de LaSalle, eux-mêmes déjà légitimés par le pôle mondial Industries et Agro-Ressources qui structure une large part de la recherche régionale.

Au-delà, les recommandations de l'AERES viendront utilement alimenter la réflexion qui s'ouvrira prochainement avec le lancement des travaux préparatoires à l'établissement d'un nouveau plan stratégique pour LaSalle Beauvais.



Philippe CHOQUET  
Directeur Général

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut Lasalle Beauvais a eu lieu du 7 au 8 juin 2011. Le comité d'évaluation était présidé par François Colson, directeur général adjoint d'Agrocampus ouest

## Ont participé à l'évaluation :

Alain **Bourgeois**, ancien directeur de la recherche du groupe ESA Angers ;

Maxime **Casse**, élève ingénieur, Université de technologie de Troyes ;

Jacques **Mathieu**, directeur général adjoint, Arvalis Institut du végétal ;

Patrick **Prieur**, secrétaire général adjoint, Académie de Nancy-Metz.

Jean Pierre **Borel**, délégué scientifique et Alexis **Adalla-Charpiot**, chargé de projet représentaient l'AERES. Hélène **Balmette**, chargée de mission à l'AERES, a accompagné le comité d'expert lors de la visite.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.