

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPERIEURE D'AGRO-DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ISTOM)

5

10

15

20

25

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 19/11/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Hervé Remignon, 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

Préambule	4
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation de l'établissement	4
2 / Contexte de l'évaluation	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	6
1 / Une position originale au sein du paysage de l'enseignement supérieur	6
2 / Des objectifs clairs mais des priorités à définir	6
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	7
1/Une structuration interne pouvant gagner en lisibilité et en efficacité	7
2/ Une gouvernance éclairée mais perfectible en management des personnels et des projets	8
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	9
a/ Des axes de développement à hiérarchiser rapidement	9
b/ Une démarche qualité à amplifier et à finaliser	9
c/ Des outils de pilotage à adosser à la stratégie	10
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier	10
a/ Une gestion des ressources humaines à construire	10
b/ Une gestion financière globalement maîtrisée mais dont le modèle économique reste à consolider	11
c/ Une politique immobilière à structurer	11
La recherche et la formation	11
1 / Une activité de recherche tout juste en construction	11
2 / Des modes et des modalités de formation à développer	13
3 / De nouvelles actions à mener autour de la structuration du laboratoire de l'école	14
4 / La documentation : un <i>Learning Center</i> aux structures encore fragiles	15
La réussite des étudiants	15
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	15
a/ Communiquer plus pour mieux recruter, notamment à l'international	15
b/ Un accueil et un suivi développés et personnalisés	16
c/ Une bonne insertion professionnelle des étudiants développée avec les Alumni et les entreprises partenaires	16
2 / La vie étudiante	16
a/ Une vie étudiante riche	16
b/ Un fort ancrage angevin	16
c/ Une reconnaissance de l'implication dans le collectif des étudiants	17
3 / La participation des étudiants à la gouvernance	17
Les politiques européenne et internationale	17
1 / Une vocation à l'international par essence	17
Conclusion	19
1 / Les points forts	19
2 / Les points faibles	19
3 / Les recommandations	19

Liste des sigles.....	21
Observations du directeur.....	23
Organisation de l'évaluation.....	26

Préambule

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulement de l'évaluation a été adapté. La visite du comité d'évaluation sur le site a été remplacée par des entretiens en visioconférence. Les réunions de travail du comité se sont tenues à distance. Les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'un établissement ont néanmoins été strictement respectés : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement et ses partenaires, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité d'évaluation.

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général).

Cette évaluation a été organisée partiellement avec la CTI (Commission des titres d'ingénieur). L'établissement a ainsi fourni un rapport d'autoévaluation unique et la visite a été organisée conjointement par le Hcéres et la CTI, qui ont ensuite produit leur propre rapport d'évaluation ou d'audit.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

Anciennement École pratique coloniale du Havre fondée en 1908, devenue Istom (Institut supérieur technique d'Outre-Mer) en 1968, l'établissement prend le nom d'École supérieure d'agro-développement international en 2000 tout en conservant l'acronyme Istom. Établie en 1991 à Cergy-Pontoise, l'école fut confrontée à partir de 2014 à une situation immobilière complexe après la reprise de la jouissance de son site par le conseil départemental du Val d'Oise. La réflexion sur le projet de déménagement a conduit l'Istom à s'implanter en 2018 en Anjou, fort du soutien de l'agglomération d'Angers Loire métropole, de la région Pays de la Loire, de la ville et d'un environnement angevin en adéquation avec ses objectifs (voir plus bas et RAE, p. 10 et 15). L'établissement est membre du groupe d'intérêt scientifique (GIS) Angers Loire Campus, regroupant tous les établissements d'enseignement supérieur de la métropole angevine.

L'Istom est une association, selon la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, reconnue par l'État depuis 1992 et labellisée Eespig depuis 2015 par arrêté, après avis du Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé (CCESP)¹. La première accréditation de la formation de l'Istom par la CTI date de 2004.

L'école forme des ingénieurs en cinq ans, en formation initiale sous statut d'étudiant, et est organisée en deux cycles à l'issue desquels le diplôme est délivré. Le premier cycle de 3 ans est consacré aux fondamentaux des sciences du vivant, des sciences économiques, politiques et sociales avec 3 stages cumulant 7 mois. Le second cycle est consacré à l'approfondissement des sciences de l'ingénieur et à leur mise en pratique dans le cadre des projets de développement avec 2 stages cumulant 9 mois. Ces ingénieurs de la filière agricole exercent, dans ou pour les pays en voie de développement, leurs compétences dans les domaines de la production agricole, l'agroalimentaire, l'ingénierie de projet de développement, la gestion de l'eau et de l'environnement, l'aménagement de terrain, le commerce international de produits agricoles et alimentaires, l'humanitaire, etc.

L'Istom compte 499 étudiants avec un flux de 99 ingénieurs en 2020, dont 64 % de filles. Ses effectifs sont stables au cours des dernières années. Le personnel comprend : 14 personnels administratifs et techniques, 15 enseignants-chercheurs (EC) — dont un est habilité à diriger des recherches (HDR) — 5 enseignants et près de 175 intervenants extérieurs².

En 2018, l'école a créé une unité de recherche «Agro -développement et innovations aux Suds» (ADI -Suds) autour des approches intégratives, combinant démarches systémiques et pluridisciplinaires, faites sur le terrain et soucieuses des enjeux d'innovation. Ce laboratoire accueille 3 doctorants étrangers.

Le budget prévisionnel pour 2019-2020 a été établi autour de 4 M€. L'Istom, propriétaire de son parc immobilier à Angers, dispose d'un bâtiment de 5 000 m² situé au sein du campus de Belle-Beille.

¹ BOESR n° 45 du 7 décembre 2015.

² Données certifiées CTI — 2020 et RAE, p. 25.

2 / Contexte de l'évaluation

Le RAE fourni par l'Istom est un document d'une centaine de pages qui suit les chapitres du référentiel pour l'évaluation externe des établissements par le Hcéres. Il est utilement complété d'un document de près de 700 pages d'annexes diverses. Le déménagement de l'Istom, courant 2018, de Cergy-Pontoise à Angers a bouleversé le calendrier initial de l'évaluation en faisant passer l'établissement de la vague E à la vague B. Ainsi, la dernière évaluation par l'Aeres a été réalisée en 2012 mais le présent RAE concerne la période allant de la fin 2015 (date de prise de la décision du déménagement) à l'été 2020. Dès lors, il est fait fort peu référence à l'évaluation de 2012 dans le RAE de 2020.

Ce RAE a été élaboré de façon collective et rédigé conjointement par le directeur du développement et le directeur général. Il a par ailleurs été validé par le conseil d'administration (CA) de l'Istom.

Ce document d'autoévaluation est bien rédigé, facile à lire, même s'il aurait gagné à intégrer une prise de distance plus critique sur certains points. Par exemple, les matrices Swot présentées et analysées en fin de RAE pour l'école dans son ensemble d'une part, et la formation d'ingénieurs d'autre part, auraient aussi pu être déclinées et interprétées utilement pour toutes les autres grandes parties du rapport.

Conformément aux entretiens préalables menés avec la direction provisoire de l'Istom (le directeur général a quitté ses fonctions en novembre 2020 et le nouveau directeur a repris ces fonctions en mars 2021) et aux premiers travaux menés par le comité d'évaluation, les axes qui ont été privilégiés lors des entretiens ont été :

- La stratégie partenariale — la stratégie internationale ;
- La construction de l'architecture décisionnelle — le pilotage interne ;
- Le développement de l'activité de recherche ;
- La vie étudiante.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1 / Une position originale au sein du paysage de l'enseignement supérieur

Depuis sa création en 1908, l'école forme aux métiers des filières agricoles des pays en développement, essentiellement les pays des «Suds»³, non occidentaux, émergents ou non. Les activités de l'Istom concernent suivants : production agricole, agrofourniture, industries agroalimentaires, ingénierie du développement, services et institutions liés aux développements et la gestion des ressources environnementales et de l'aménagement⁴. La volonté de l'Istom est donc clairement de former des ingénieurs (un seul diplôme délivré par l'établissement) rompus à la pluridisciplinarité scientifique et aux sciences humaines et sociales, ouverts à la multi-culturalité grâce à une forte internationalisation de la formation et dotés d'une forte expérience de terrain, acquise lors de nombreux stages (16 mois sur les 5 années de scolarité). Fort de cette pluridisciplinarité et de cette internationalisation de la formation, l'Istom, ainsi tourné vers les agro-développements aux «Suds», occupe une position originale au sein de l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI). En raison de sa thématique principale centrée sur l'agronomie, l'école est semblable aux autres écoles supérieures françaises du domaine, publiques ou privées, mais son orientation vers les «Suds» la rapproche de l'Institut des régions chaudes (IRC, inclus dans l'Institut Agro – campus de Montpellier). L'Istom peut donc prétendre à un positionnement original en formation, et dont la visibilité devrait être renforcée par son récent déménagement, en 2018, depuis la région parisienne, dans des locaux neufs et fonctionnels installés au sein même du campus angevin.

L'installation dans ces nouveaux locaux paraît physiquement réussie et la satisfaction vis-à-vis de ce nouvel outil est unanimement partagée par les personnels et les usagers.

2 / Des objectifs clairs mais des priorités à définir

La stratégie institutionnelle de l'Istom a été clairement définie par son CA en 2018. Dans sa note de politique générale (NPG) 2018-2023, si le CA a défini 5 axes de développement, la direction (comité de direction — Codir) a choisi la mise en œuvre de deux d'entre eux considérés comme prioritaires : l'employabilité des jeunes diplômés et le renforcement de l'identité et de la spécificité de l'école⁵. Les autres points également développés par la direction découlent de ces priorités mais ont eu des retombées plus ou moins pratiques comme la création d'un Conseil pour l'emploi (CPE) qui fait office de conseil de perfectionnement ou la signature d'une convention-cadre avec le Cirad (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement). De même, avec la mise en discussion d'une autre convention avec l'IRD (Institut de recherche pour le développement), une refonte des outils de communication (site web renouvelé) et la création d'une unité de recherche (ADI SUDs) et son rattachement à l'École doctorale ABIES⁶. En revanche, d'autres orientations énoncées par le CA ne sont toujours pas mises en place : il s'agit notamment de la création d'un parcours de formation co-construits avec l'Université d'Angers (Master Biologie Environnement Ecologie) qui est en cours de finalisation en liaison avec le rythme du calendrier universitaire, du positionnement de l'Istom comme élément moteur dans des synergies locales et régionales visant à favoriser le développement à l'international des activités des entreprises de la Région Pays de la Loire. On peut également retenir la volonté d'adhérer à la Conférence des grandes écoles (CGE), de développer une politique internationale permettant d'accueillir un plus grand nombre d'étudiants et d'enseignants étrangers (actions souhaitées par les autorités régionales) et le déploiement de l'offre de formation de l'Istom dans un pays en voie de développement (projet «Istom ailleurs»). On peut encore citer la nécessité de renforcer les capacités d'accueil doctoral grâce à un nombre accru d'EC titulaires d'une HDR et la montée en puissance d'actions de recherche propres au détriment des actions actuelles, plus tournées vers l'expertise. Enfin, le développement de nouvelles pédagogies liées au numérique et allant au-delà de la simple refonte du centre de documentation en *Learning Center*, ainsi que la mise en place d'une véritable politique de développement

³ Le RAE (p.10) précise : «*Par souci de simplification, les qualifications de «Suds», «non occidentaux», «en développement» qui désignent l'international spécifique de l'ISTOM seront employées indistinctement.*»

⁴ RAE, p.10.

⁵ Annexe au RAE p. 389.

⁶ ABIES : Agriculture Alimentation Biologie Environnement Santé ; cinq établissements sont co-accrédités pour l'école doctorale 581 ABIES : l'université Paris-Saclay, l'université Reims Champagne-Ardenne, l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort (ENVA) et AgroParisTech. L'Ineris est établissement associé.

durable et de responsabilité sociétale sont aussi des voies de progrès dans lesquelles l'Istom ne s'est pas encore véritablement engagé.

Le cadre stratégique développé par le CA de 2018 a été confirmé par le CA renouvelé en décembre 2020 mais l'arrivée d'un nouveau directeur en mars 2021 pourrait changer le développement de certains points puisque la politique de ressources humaines (RH) de l'école, ainsi qu'une réflexion sur son modèle économique, viennent s'ajouter aux priorités stratégiques liées au développement de la recherche et à la diversification des formations. Pour servir cette stratégie, les bases fondatrices sont solides et l'équipe de direction, ainsi que les personnels, prêts à travailler avec un nouveau CA ambitieux. Par ailleurs, l'élargissement annoncé de celui-ci aux acteurs institutionnels et académiques locaux va sensiblement réduire sa forte consanguinité « Istomienne » actuelle (100 % des membres du CA actuel sont d'anciens diplômés de l'Istom).

À l'issue des renouvellements récents du CA et de la direction de l'Istom, à la mi-parcours de la trajectoire de développement dessinée pour la période 2018-2023 et près de trois années après l'arrivée sur le campus angevin, **le comité recommande à l'établissement de s'emparer du bilan factuel de la réalisation de cette trajectoire et de le partager le plus largement possible en interne et avec les acteurs locaux. De nouveaux axes de développement prioritaires pourront alors être définis en s'appuyant sur l'implication des équipes, avec le soutien actif du réseau d'Alumni et la bienveillance des acteurs locaux ainsi que le dynamisme des étudiants.**

L'Istom, conformément à la NPG 2018-2023 définie par son CA, s'est fixé comme ambitions de renforcer son identité propre, d'augmenter l'employabilité de ses diplômés, de développer de façon continue sa recherche, de s'intégrer dans des synergies territoriales porteuses, de se développer à l'international et enfin de déployer de nouvelles pédagogies numériques⁷. C'est donc à plusieurs chantiers et défis de taille que l'Istom doit faire face aujourd'hui et s'il a d'ores et déjà entrepris avec succès certaines de ces tâches (meilleure employabilité des diplômés ou bonne visibilité de la part des partenaires locaux institutionnels, académiques ou socio-professionnels), d'autres sont juste en cours de développement (structuration de l'activité de recherche ou développement des nouvelles pédagogies numériques) ou encore très incertaines, comme la stratégie de développement à l'international ou la possibilité de diversifier les actions de formation.

Le comité, tout en reconnaissant légitime la revendication du positionnement original de l'Istom au sein de l'ESRI, recommande qu'un bilan exhaustif des actions tirées de la NPG 2018-2023 soit rapidement fait par la nouvelle gouvernance (renouvellement du CA en décembre 2020 et nouveau directeur en mars 2021) et que des priorités d'orientation soient rapidement définies, tout en consolidant l'installation sur le campus angevin, la structuration de l'activité de recherche et l'amélioration du placement des diplômés.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/Une structuration interne pouvant gagner en lisibilité et en efficacité

L'organigramme 2020 de l'Istom⁸ présente une structure très pyramidale dont le sommet est logiquement occupé par le CA. Celui-ci se réunit au moins 3 fois par an et bénéficie d'une participation active de l'ensemble de ses membres. Le bureau de l'association se réunit aussi très régulièrement (8 à 10 fois par an). Le CA est composé de 5 collèges⁹ pour un total de 26 sièges (fondateurs, adhérents, associés, salariés, étudiants) mais en décembre 2020, aucun représentant du collège des membres associés¹⁰ n'était désigné. **Ainsi, le comité recommande de compléter le CA actuel en proposant à des structures institutionnelles, académiques ou de recherche, locales ou nationales, d'occuper les quatre sièges vacants du collège des membres associés.**

Sous le CA est positionné le directeur général qui est chargé de la mise en œuvre de la politique générale définie par le CA. Pour cela, il s'appuie sur une comitologie propre à l'établissement et essentiellement

⁷ RAE, p.12.

⁸ Annexe au RAE, p. 395.

⁹ Annexe au RAE, p. 246.

¹⁰ Annexe au RAE, p. 251.

constituée de la direction, du Codir¹¹ et du Comité de pilotage de l'enseignement et de la recherche¹² (CPER). Ces structures se déclinent elles-mêmes en services fonctionnels (scolarité, vie étudiante, informatique, enseignement, recherche et expertise, *Learning Center*, etc.) par le biais des associations étudiantes et des comités en lien avec la formation (Conseil paritaire pédagogique — CPP, Conseil de la vie étudiante - CVE). Il est notable que, dans cette organisation, le conseil scientifique (CS)¹³ est peu lié à la direction de l'école mais est en relation directe avec le CA. Globalement, lors des entretiens, les usagers et les personnels indiquent que cette organisation reste assez lisible, notamment grâce à la petite taille de la structure au sein de laquelle les informations circulent de mieux en mieux par l'intermédiaire de circuits de décision plus efficaces (voir plus bas).

Néanmoins, **le comité recommande à la nouvelle direction de privilégier une diffusion directe des informations liée à la vie de l'école à l'ensemble des personnels en organisant une à deux réunions générales annuelles du personnel et surtout de s'engager dans un processus de management par la qualité certifié, ce qui impliquera de dresser la cartographie complète des processus de décision pour en clarifier les circuits et pour responsabiliser chacun de ses acteurs.**

Par ailleurs, il existe une réelle volonté pour faire émerger une véritable activité de recherche structurée au sein du laboratoire et pour faire évoluer les enseignements tant sur la forme (pédagogie numérique et hybride, apprentissage par projet, approche par compétences) que sur le fond (ouverture vers des doubles diplômes locaux, développement de la formation tout au long de la vie, diplômante ou non, localement ou non, ouverture vers l'alternance). **Le comité recommande à l'Istom d'envisager de créer une direction des études et une direction de la recherche, distinctes et toutes deux membres du Codir.** Cette création permettrait d'avoir une véritable direction des études et une direction du laboratoire de recherche indépendantes. Le directeur de l'Istom, assisté de son Codir, deviendrait alors le nécessaire trait d'union entre la formation et la recherche.

2/ Une gouvernance éclairée mais perfectible en management des personnels et des projets

Lors des entretiens avec le comité, la direction de l'Istom a affiché sa volonté de dialogue avec toutes les instances de l'école (CA, CPER, Codir, Conseil social et économique — CSE, CPP, représentants étudiants) et souligné le rôle du fonds de dotation¹⁴ pour expliciter sa stratégie. Avec le CA, le dialogue concerne les décisions stratégiques et permet à la direction de mettre en œuvre légitimement ses orientations ou d'en proposer d'autres. Avec les instances internes, les rôles des différentes structures sont à préciser par une meilleure communication, sur le modèle de celle du Codir, par exemple, qui diffuse plus largement le compte rendu de ses débats sur tous les sujets de la vie de l'école. En 2018, le CA¹⁵ a affirmé la place des étudiants en leur ouvrant la possibilité d'occuper deux sièges en son sein. La direction de l'école les sollicite aussi de plus en plus souvent pour participer à des groupes de travail internes. Les attributions du fonds de dotation sont essentiellement d'apporter de l'aide financière aux étudiants en difficulté et il est souhaité qu'il reste essentiellement en dehors des autres affaires externes ou internes de l'école.

La recherche du consensus facilite donc l'adhésion de l'ensemble de la communauté aux décisions prises. Néanmoins, **le comité recommande au directeur et à son équipe rapprochée de continuer à assumer leurs orientations stratégiques et à démontrer leur efficacité. Le comité recommande également que ces orientations stratégiques soient présentées régulièrement, dans le cadre d'assemblées générales par exemple, aux usagers et aux personnels afin d'en éclairer les enjeux.**

¹¹ Le Codir réunit le directeur général, les deux directeurs opérationnels, la responsable des ressources humaines, le responsable des relations aux entreprises et la responsable des enseignements. Il se réunit au moins une fois par mois. La responsable de la communication y est invitée de façon permanente.

¹² Le CPER a pour vocation de piloter la vie pédagogique, scientifique, scolaire, étudiante de l'école et notamment d'orienter le cursus. Il est composé du directeur de l'enseignement et de la recherche, du directeur du développement, des responsables de cycles, des langues, de la vie étudiante, de la scolarité. Il se réunit deux fois par mois.

¹³ Le CS est composé d'enseignants-chercheurs, de personnalités du monde scientifique ainsi que des représentants des entreprises et d'institutions liés aux métiers de l'Istom. Il apporte au CA des éléments de réflexion et des propositions en termes d'orientation de la recherche dans les domaines spécifiques à l'Istom, d'orientation des enseignements tant sur les plans techniques, scientifiques qu'économiques et de finalité de la formation liée à l'évolution du marché du travail et donc de l'emploi.

¹⁴ Le fonds de dotation a été créé en 2019 avec pour objectifs de financer le développement de l'école, le soutien aux étudiants en difficulté et l'accès à l'entrepreneuriat en phase d'amorçage (RAE, p. 33). Son budget actuel est très faible (3 500 € en 2020).

¹⁵ RAE, p. 55.

Comme souligné à plusieurs reprises dans le RAE ¹⁶, la communication, interne comme externe, de l'établissement est certes en amélioration mais est largement perfectible et devrait être remaniée. Le CA s'est saisi de ce point sensible en 2019-2020 et un premier jalon a été franchi début 2021 avec la mise en ligne d'un nouveau site web dans lequel les activités de recherche du laboratoire de l'Istom sont néanmoins absentes. Cette communication externe cible prioritairement les futurs étudiants (notamment à l'international en prenant en compte les lycées français à l'étranger) et les prescripteurs (parents, enseignants du secondaire) en s'appuyant notamment sur les réseaux sociaux. **Le comité encourage l'établissement à continuer de développer cette communication externe pour toutes ses activités, y compris celles de la recherche.**

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

a/ Des axes de développement à hiérarchiser rapidement

L'Istom a adopté une note de politique générale pour la période 2018-2023 formalisée autour de 5 axes de développement. Pour la période écoulée (2015-2020), le RAE cite, entre autres, le déploiement d'une démarche qualité, la connaissance des coûts, la programmation budgétaire, le développement d'une politique RH et le développement de la communication. Il apparaît néanmoins que l'école n'a pas établi de priorités entre ses axes de développement. Globalement, le modèle économique de l'école (reposant aujourd'hui à 80 % sur les ressources propres liées aux frais d'inscription) (environ 6 000 € / étudiant /an) nécessite d'être réinterrogé à l'aune de ces priorités qui seront à formaliser puis à mettre en place. Le modèle économique reste aujourd'hui fragile et donc à consolider. Le comité considère en outre que les ressources propres actuelles ne permettent pas de dégager les marges de manœuvre nécessaires au développement de la stratégie de l'école. Celle-ci a mis en œuvre la recherche de financements complémentaires et obtenu un premier soutien actif des instances locales, territoriales et régionales (financement « Maturation de projets innovants en Anjou » de 13 226 € en 2020).

Pour la gouvernance interne, six responsables de service sont membres du comité de direction. Des réunions mensuelles ont lieu entre les responsables de service, au cours desquelles sont exposés les différents projets à mener. La volonté de partage et d'adhésion des acteurs a permis d'instaurer un bon climat social qui a été évoqué lors des entretiens. Cependant, la déclinaison de la stratégie institutionnelle de l'école suscite beaucoup d'interrogations auprès des acteurs internes rencontrés. La traduction de la stratégie dans un plan d'action au sein de chaque direction ou service n'a pas été formalisée dans un document de synthèse.

Le lien entre les niveaux politique et opérationnel n'est pas clairement établi et le comité recommande à la nouvelle direction de s'emparer au plus vite de cette question du lien entre orientations politiques et ses déclinaisons opérationnelles pour l'exposer et la partager avec l'ensemble des personnels et des usagers.

b/ Une démarche qualité à amplifier et à finaliser

La formalisation de la politique qualité de l'école a été mise en place récemment, en septembre 2019¹⁷, mais elle ne porte que sur le processus de formation. L'école s'est ainsi dotée d'un référentiel qualité interne. Cette politique qualité est animée par une petite équipe mixte (direction, personnels, étudiants) chargée de renseigner des indicateurs et de déclencher des audits internes quand cela est nécessaire (récemment pour le service informatique, le service de la planification, la gestion financière et du personnel ou la communication). **Le comité invite l'Istom à poursuivre toutes ces actions qui vont dans le bon sens pour améliorer le fonctionnement global de l'établissement. En effet, la démarche qualité de l'établissement n'en est qu'à ses débuts. De réelles avancées dans ce domaine sont attendues et devront se concrétiser à terme par la formalisation d'une politique globale garantie par des labellisations ISO, DD&RS ¹⁸, Plan vert, etc. que recommande le comité.**

L'Istom s'est fixé un objectif de développement d'une politique globale de qualité. Si les ambitions affichées sont louables, de l'avis du comité, elles n'ont pas été confrontées aux moyens de l'établissement. De plus, si le comité a constaté l'existence d'un référentiel et d'un comité qualité, il lui apparaît néanmoins que ce début de structuration ainsi que les indicateurs, en partie formalisés, ont fait l'objet de trop peu de communication et n'ont pas encore été utilisés pour accompagner la stratégie globale de l'établissement. Il faut tout de même noter que la responsable qualité, qui pilotait opérationnellement la démarche, a quitté l'école depuis plusieurs

¹⁶ RAE, p. 44, 46, 61, 81.

¹⁷ RAE, p. 29.

¹⁸ Développement durable et responsabilité sociétale.

mois, la fonction ayant été reprise par le directeur du développement¹⁹. Le comité suggère à l'Istom de veiller à ce que cette démarche qualité soit vertueusement conçue comme un axe d'amélioration continue et non pas comme une simple réponse aux demandes des organismes d'audit ou d'évaluation.

Le comité recommande d'établir un état des lieux des procédures qualité existantes et de définir une feuille de route en la matière qui soit à la fois pragmatique et réaliste, et qu'elle soit adossée aux moyens humains et financiers de l'école. Il recommande également d'en faire un véritable outil de management en y intégrant l'ensemble des personnels.

c/ Des outils de pilotage à adosser à la stratégie

Concernant les outils de prospective, l'école, qui est un Eespig, ne s'est pas dotée d'un contrat d'objectifs fixant formellement les priorités en matière de formation, de recherche et de gouvernance au sens large. Sur le plan des outils financiers, elle dispose d'un tableau de bord budgétaire mensuel (avec la réalisation d'une situation intermédiaire tous les trimestres). Pour autant, il n'existe pas de comptabilité analytique. Des analyses de coût peuvent être réalisées à la demande mais aucun système formalisé à ce jour n'a été défini et mis en œuvre. Le comité souligne que la mise en place d'une analyse pluriannuelle serait intéressante afin de suivre la trajectoire financière de l'Istom et des comparaisons des indicateurs financiers (résultat net, capacité d'autofinancement, trésorerie, fonds de roulement, etc.) sur les trois dernières années faciliteraient la compréhension des évolutions.

Le comité recommande en outre la formalisation de Plans d'affaires pour accompagner le développement des projets de l'école.

Par ailleurs, dans le domaine des RH, les projections pluriannuelles permettant la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) ne sont pas formalisées. En dépit de cela, la taille modeste de l'établissement lui permet de bien connaître ses effectifs.

Sur le plan de la stratégie numérique, l'école a prévu à court terme de collaborer avec la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Maine-et-Loire afin de bénéficier d'un certain nombre de services ou d'actions (stockage et administration des données et gestion des infrastructures). Aujourd'hui, le comité constate que l'école ne dispose pas d'un réel système d'information intégré permettant une mise en cohérence globale en matière de traitement des données de gestion de la formation, de la recherche et du management. À ce jour, il s'agit plus d'une juxtaposition de logiciels d'applications spécifiques, même si l'école s'est dotée d'un *Enterprise Resource Planning* - ERP, ORion, qui pourrait à terme gérer d'autres fonctions que la scolarité.

Après les nécessaires mouvements liés à l'installation sur le nouveau campus, le comité recommande à la direction de l'école de construire et de formaliser une véritable stratégie RH centrée sur les arrivées et départs de tous les personnels et non plus seulement sur ceux des EC.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Une gestion des ressources humaines à construire

La politique de gestion des ressources humaines est peu voire pas du tout formalisée. En effet, l'école ne dispose pas à l'heure actuelle d'un outil détaillé de suivi de l'ensemble des activités des enseignants, enseignants-chercheurs ou personnels administratifs et techniques, incluant la procédure d'évaluation des personnels et la politique de recrutement sur fiche de poste. De plus, aucune procédure interne d'évaluation des personnels n'existe (entretien individuel et évaluation écrite). L'école ne dispose pas non plus d'un plan de formation formalisé. En 2018, l'école a créé une fonction de responsable des ressources humaines, qu'elle a recruté, mais le comité constate que la fonction n'est plus occupée à la date de l'évaluation.

Le comité constate également que l'établissement ne s'appuie pas actuellement sur un plan de Gpeec, ni sur une cartographie des compétences des enseignants ou des personnels de support ou de soutien en place, ni sur une réelle prospective pour soutenir la stratégie de l'établissement. L'école est consciente de ces lacunes et son directeur général, nouvellement arrivé, entend mettre en place rapidement un plan d'action sur cette thématique, ce que ne peut que soutenir le comité.

La politique de recrutement des EC n'est pas clairement définie dans le RAE. Elle ne l'a pas plus été lors des entretiens. Le conseil scientifique a un rôle de conseil lors de la définition des profils de poste et des

¹⁹ Lors des entretiens, il a été signalé que l'école devrait finaliser dans les mois qui viennent le recrutement d'un nouveau personnel chargé de la qualité.

compétences à recruter, et ce en lien avec les orientations scientifiques déterminées par ce même conseil. En revanche, l'articulation avec le volet formation n'est pas du ressort explicite des différentes instances (CA, CPER, CS) et c'est le Codir qui en définit les contours. Faute d'une démarche de type Gpeec, il est difficile d'évaluer l'adéquation des recrutements récents ou en cours avec les objectifs de l'établissement en matière de formation et de recherche, au-delà du simple remplacement des compétences perdues lors du déménagement vers Angers. Sur le volet recherche, les EC expriment clairement un manque de soutien technique (aucun personnel des catégories Biatss n'a été recruté pour les aider).

Le comité recommande donc que l'école réfléchisse rapidement à une structuration RH interne ou externe qui permette de répondre aux points précédents. Le comité recommande également de construire un schéma pluriannuel des emplois (au moins sur trois ans), d'utiliser les entretiens professionnels annuels comme outil de pilotage et de management de proximité, de mettre en place une gestion des ressources humaines pour les enseignants-chercheurs, les recrutements et les carrières, et, enfin, de formaliser un plan de formation global. L'ensemble de ces éléments rencontre de fortes attentes chez les personnels.

b/ Une gestion financière globalement maîtrisée mais dont le modèle économique reste à consolider

La fonction financière et budgétaire est incarnée opérationnellement par le trésorier et le comptable de l'école. La structure budgétaire de l'école présente la caractéristique qu'environ 80 % de ses produits sont liés aux frais de scolarité en 2019. Les recettes propres restent marginales. Les charges d'exploitation, sur le même exercice, sont principalement constituées des salaires et traitements à environ 50 % et des dotations aux amortissements pour 17 % (liées au démarrage des amortissements du nouveau bâtiment). L'école devra être vigilante sur la montée en charge des dotations aux amortissements liés à la mise en service de ce nouveau bâtiment. Si l'exercice présente un excédent global de 12 132 €, le résultat d'exploitation est négatif à hauteur de 230 000 €. **Si, globalement, les fondamentaux restent relativement sains, le comité recommande que l'école surveille attentivement l'évolution de son résultat d'exploitation et mène une réflexion sur son modèle économique.** Ce deuxième volet implique de repérer au préalable de nouvelles sources de financement (collectivités locales, partenaires socio-économiques) qui pourraient intervenir dans ce modèle et leur complémentarité afin de construire une politique de partenariat ambitieuse. **En outre, le comité recommande de définir des priorités pour ces activités déjà évoquées et de réaliser une analyse financière (notamment en matière de soutenabilité) en amont des projets. Il recommande également un réexamen des recettes propres, la mise en place de modalités d'analyse et de contrôle de gestion et la mise en œuvre d'une politique d'achat.**

c/ Une politique immobilière à structurer

L'école a fait le choix de devenir propriétaire et de construire un nouveau bâtiment à Angers. Sa fonctionnalité et sa qualité sont unanimement partagées par les personnels et les usagers, ainsi que par les partenaires institutionnels et académiques de l'Istom. Malheureusement, à cause des restrictions de circulation imposées par la crise sanitaire de la Covid-19, le comité n'a pas pu éprouver directement ses qualités et ses fonctionnalités. Afin de satisfaire durablement la volonté exprimée par la direction de partager avec ses partenaires locaux ces nouveaux bâtiments, en tant que moyen de faire rayonner encore plus l'école, **le comité recommande d'établir dès à présent un plan pluriannuel permettant de lisser les dépenses de gros entretien et réparations (GER) à venir.**

La recherche et la formation

1 / Une activité de recherche tout juste en construction

Dans sa note de stratégie générale (2018-2023), l'Istom indique vouloir développer la recherche de façon prioritaire, suivant en cela les recommandations formulées par la CTI et le Hcéres lors des précédentes évaluations. Cette ambition s'est traduite par la création, en 2018, d'une unité de recherche (UR), ADI-SUDs, laboratoire propre à l'école, qui regroupe l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'établissement, et accueille un chercheur détaché du Cirad (le seul titulaire d'une HDR). Le conseil scientifique de l'Istom a joué un rôle déterminant dans le choix des orientations de l'UR et dans son positionnement pluridisciplinaire entre sciences de la vie, sciences de l'ingénieur et sciences économiques et sociales. Il accompagne les EC dans le montage de projets de recherche et dans la perspective du passage de l'HDR pour quelques-uns d'entre eux. Il est aussi actif dans la définition des profils de recrutement des nouveaux EC pour renforcer le potentiel de recherche (un recrutement par an pendant 5 ans). Le laboratoire a mis en place des partenariats privilégiés avec le Cirad et l'IRD (convention-cadre signée ou en cours) et a été reconnu comme équipe d'accueil par

l'École doctorale ABIES (AgroParisTech) en 2020. Ces décisions doivent contribuer à augmenter le volume et la visibilité de l'activité de recherche de l'Istom.

En matière de gouvernance, ADI-SUDs dispose d'un directeur (qui est par ailleurs le directeur de l'enseignement et de la recherche de l'établissement) et d'un comité de pilotage de 6 personnes, dont 3 EC qui représentent les grands groupes disciplinaires présents au sein de l'Istom. Ce comité a mis en place des actions d'animation scientifique, par exemple une série de séminaires avec de grands témoins scientifiques, et vise à plus long terme de structurer la recherche autour de 2 ou 3 projets fédérateurs.

L'activité de recherche est récente pour l'Istom, comme pour ses EC, dont les pratiques de recherche sont encore peu développées et à construire dans un établissement qui a initialement plutôt mis l'accent sur des activités d'expertise en lien avec la formation (la Mission Jeunes Experts — MJE ou les stages). Au cours de la période en évaluation, le bilan en matière de publications est très modeste : l'annexe du RAE²⁰ liste 17 articles scientifiques produits par les 11 à 15 EC présents durant la période 2015-2020, à mettre en regard d'un temps de recherche estimé à 3,5 équivalents temps plein (ETP) au total sur l'ensemble du laboratoire. La quotité, en termes de temps de recherche, des EC varie de 5 % à 30 %, et est négociée de gré à gré avec la direction en fonction des responsabilités assumées. Aujourd'hui, la priorité est clairement donnée aux activités d'enseignement, notamment au tutorat des étudiants, ce qui dès lors constitue un frein à l'animation collective de la recherche et à l'identification puis à la mise en place de projets de recherche structurants. Les projets de recherche listés dans le RAE sont construits sur la base d'occasions issues des activités d'expertise en lien avec les partenaires locaux et qui reposent parfois sur du co-encadrement d'étudiants avec le Cirad ou l'IRD. Actuellement, un projet pluridisciplinaire, structurant pour le laboratoire et ressourçant pour de nombreux EC, se développe de façon prometteuse en lien avec le Cirad. Il est relatif à la filière « canne à sucre » de l'île de la Réunion. Ce projet devrait être encore plus soutenu par la direction de l'Istom car exemplaire du type de recherche que l'école peut développer ; il reste en effet plusieurs étapes à franchir avant que le laboratoire devienne une force de proposition récurrente pour de tels projets et reconnue comme telle par ses partenaires de recherche nationaux ou internationaux.

Concernant les moyens alloués à la recherche, le laboratoire bénéficie d'une modeste dotation de base de la direction (20 000 € par an) qui est également abondée par une partie des recettes de l'expertise (59 000 € en 2019-2020). L'Istom ne dispose pas par ailleurs d'infrastructures et d'équipements de recherche propres, à part quelques salles de travaux pratiques (TP) ou d'analyse et il n'a pas encore d'accès, par exemple, à une serre pour l'étude des plantes tropicales.

Lors des recrutements des enseignants-chercheurs, les profils de poste sont élaborés conjointement par le CS et la direction de l'école. L'ouverture des postes est décidée par le CA (allocation budgétaire) de l'Istom en lien étroit avec son Codir (validation du profil retenu).

La mise en place d'un référentiel des activités des EC comptabilisant toutes leurs activités (responsabilités transversales, tutorats, enseignements proprement dits) permettrait de mieux estimer l'implication propre en activités non liées à la recherche. Cette initiative permettrait de mieux soutenir les activités de recherche en fonction des projets et des autres activités en cours. La vague de recrutement en cours (+ 5 EC entre 2018 et 2023, soit une augmentation du nombre d'EC d'environ 25 %) devrait aussi contribuer au développement des activités de recherche mais gagnerait en efficacité par la définition en amont de quelques projets de recherche structurants portés par l'Istom. La formalisation d'un plan stratégique à 5 ans sur le développement des activités de la recherche à l'Istom sera un bon outil à associer à une montée en puissance de l'animation scientifique et de la dynamique collective du laboratoire. Un renforcement des moyens alloués à la recherche (sur le plan du budget et de l'accès à des infrastructures) s'avère également indispensable pour envisager de changer d'échelle et atteindre des standards compatibles avec le niveau d'ambition de l'Istom et de son laboratoire. L'accompagnement des EC vers l'HDR (un projet professionnel qui se construit sur le moyen terme) est également critique. Le renforcement du potentiel propre d'encadrement de la recherche permettrait l'accueil de plus de doctorants²¹ et donc le développement du potentiel de recherche de l'Istom.

Le comité recommande la mise en place d'une action volontariste de la part de la direction (en lien avec le CA) pour donner aux EC une plus grande disponibilité pour la recherche en modulant leur service en liaison avec certaines charges liées à l'enseignement (tutorat, responsabilités ou animations).

²⁰ Annexe au RAE, p. 680.

²¹ En 2020, l'Istom accueille 3 doctorants étrangers.

2 / Des modes et des modalités de formation à développer

L'effectif étudiant actuel de l'Istom est d'environ 500 (100 diplômés par an). L'effectif total du personnel est de 34 salariés : 20 enseignants (dont 15 EC) et 14 personnels administratifs²².

La NPG 2018-2023 affirme l'identité de la formation développée par l'Istom comme étant orientée vers l'agro-développement international, ainsi que son caractère pluridisciplinaire. Cette spécificité fait la marque de l'établissement depuis ses origines et est bien reconnue par ses partenaires académiques (organismes de recherche, universités ou écoles du pôle angevin), comme par le monde socio-économique au sein duquel les ingénieurs de l'Istom bénéficient d'une bonne insertion professionnelle (50 % des premiers emplois trouvés en moins de deux mois, 63 % en moins de quatre mois en 2019²³). Le caractère pluridisciplinaire de la formation est attesté par la diversité des disciplines portées par les enseignants et les EC, et illustré par l'approche par compétences fondée sur 14 compétences génériques de l'ingénieur²⁴. La formation d'ingénieur à l'Istom fait l'objet d'une fiche RNCP²⁵.

Le pilotage du cursus de formation d'ingénieur (qui résume pour l'instant l'offre de formation de l'Istom) se fait par une instance ouverte à tous les EC, le CPER, qui se réunit très fréquemment (deux fois par mois) et a des missions très opérationnelles concernant la vie étudiante et pédagogique²⁶. Le comité paritaire pédagogique, sous mandat du CPER, est chargé des innovations pédagogiques. Son activité récente est peu documentée dans le RAE. Le passage très rapide à des enseignements à 100 % en distanciel au printemps 2020 a focalisé les efforts des EC en lien avec le *Learning Center* et les services support. Le CPP, qui inscrit ses actions plus dans la durée que dans l'urgence, devra rapidement faire un bilan de toutes ces actions et en tirer les conséquences qui s'imposent en termes de mise à disposition de matériels ou de formation des enseignants à la pédagogie à distance. L'enseignement en langue étrangère (anglais notamment) est encore très peu présent dans le cursus de formation, bien que demandé par les étudiants, ce qui est surprenant pour une école orientée prioritairement vers des activités professionnelles internationales.

La cohérence des deux grands cycles qui composent le cursus d'ingénieur (aux niveaux L puis M) relève de la responsabilité de 2 EC, dont la responsable de l'enseignement qui siège au Codir, mais qui n'a pas le statut de directrice des études, étant placée hiérarchiquement sous la direction de l'enseignement et de la recherche.

La diversification de l'offre de formation, au-delà du cursus d'ingénieur en formation initiale, est promue dans la NPG (sur la formation continue), et de nombreuses pistes ont été évoquées lors de la visite : co-construction d'une mention de master BEE (biodiversité, écologie, évolution) avec l'Université d'Angers, développement de modules de formation continue reposant sur les éléments du cursus d'ingénieur, mise en place d'un *Bachelor* international ou mise en place du projet « Istom ailleurs » avec une étude préliminaire d'une implantation d'une antenne de l'Istom en Afrique de l'Ouest. La hiérarchisation de ces projets reste néanmoins à faire et devra prendre en compte les moyens financiers limités de l'établissement et le fait que les équipes sont déjà très sollicitées. Par ailleurs, les circuits de décision concernant les choix d'ouverture de ces nouvelles formations ne sont pas clairement établis.

Le comité recommande que la direction précise les circuits de décision et les instances à impliquer (CPER notamment) dans l'instruction de ces nouvelles formations. Le comité recommande aussi la mise en place à court terme d'un dispositif qui permette de comptabiliser le temps passé par les EC à enseigner (du type « heure équivalent TD », au-delà des heures en présentiel avec les étudiants) car le système actuel est dommageable à la gestion du potentiel de formation et ne permet pas de parvenir au meilleur équilibre entre formation et recherche pour les EC. Ce système permettra alors de connaître les réelles marges de manœuvre restantes en matière de ressources humaines.

En ce qui concerne la diversification des formations, la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la « Liberté de choisir son avenir professionnel » a fondamentalement modifié le paysage de la formation en encourageant la formation par apprentissage et continue, dans un contexte plus concurrentiel. À la lecture du RAE²⁷, il n'apparaît pas dans les axes et les orientations de l'Istom d'intentions de développer des filières de formation autres qu'initiales. Il ressort aussi des entretiens « qu'il n'est pas dans l'ADN de l'école d'ouvrir des formations lucratives car l'école a toujours privilégié la qualité de la formation et non sa commercialisation ». Néanmoins, le comité note que cette réflexion est en passe d'évoluer, notamment en raison de la fragilité du modèle

²² RAE, p. 97.

²³ RAE, p. 87.

²⁴ Annexe du RAE, p. 489-492.

²⁵ Répertoire national des certifications professionnelles.

²⁶ RAE, p. 28.

²⁷ RAE, p. 21.

économique de l'Istom. Par exemple, on note que « l'école étudie la possibilité d'un déploiement d'une nouvelle offre de formation en Afrique de l'Ouest. Ce projet (« Istom ailleurs ») promu par le CA fait l'objet d'une étude de préféabilité et d'un parangonnage international²⁸. Cette étude a notamment fait ressortir « l'inadéquation entre l'offre et la demande, en ce qui concerne la formation, en Afrique, dans les secteurs d'activités de l'Istom²⁹ ». Il existe donc bien une volonté de l'école de s'ouvrir à d'autres lieux et types de formation. En revanche, l'ouverture de la formation d'ingénieur de l'Istom à la voie de l'apprentissage ou de la formation continue n'a pas encore été explorée. Pourtant l'école, engagée dans une révision de son cursus afin de proposer des validations de blocs de compétences³⁰, possède structurellement les atouts pour entamer une telle réflexion.

L'école a pris conscience qu'il était nécessaire de réinterroger son modèle économique pour maintenir son fonctionnement actuel. Beaucoup de projets sont déclinés dans le RAE mais l'inadéquation entre moyens, RH et projets apparaît au comité comme un frein puissant à leurs développements. **Dès lors, le comité recommande à l'école de ne pas envisager l'ouverture de nouvelles formations mais plutôt de veiller à valoriser son offre de formation actuelle par l'ouverture à d'autres voies comme l'apprentissage ou la formation continue.** Pour ce faire, il faudra que l'école surmonte deux écueils : obtenir la certification qualité afférente à la formation professionnelle, sachant qu'à ce jour, aucune démarche qualité n'est engagée, et adapter son rythme d'enseignement à celui de l'alternance.

3 / De nouvelles actions à mener autour de la structuration du laboratoire de l'école

La NPG 2018-2023 ne met pas explicitement en avant le lien entre formation et recherche (traitant les deux missions de l'Istom de façon séparée) mais insiste sur la « rigueur scientifique » dont doivent être dotés ses diplômés au terme de leur parcours de formation et sur leur capacité à intégrer plusieurs champs disciplinaires pour innover et résoudre les problèmes qui leur sont soumis. D'un point de vue pratique, le RAE illustre la façon dont la recherche permet à la démarche scientifique de s'inscrire dans l'enseignement des élèves ingénieurs de l'Istom : l'exercice de la Mission Jeune Expert (MJE) qui permet aux étudiants de traiter une problématique de recherche à l'international en compagnie d'EC de l'école, le projet Pidex³¹, les stages de fin d'études qui doivent s'inscrire dans une perspective pluridisciplinaire selon une approche méthodologique définie avec l'UMR Sens de l'IRD³² pour l'un des domaines d'approfondissement (DA). La poursuite des études en doctorat est un autre exemple présenté à tous les élèves ingénieurs alors qu'une centaine d'Istomiens ont participé aux doctorales de janvier 2020). 5 à 6 ingénieurs diplômés de l'Istom continuent en doctorat chaque année, même si cette formation doctorale se fait encore essentiellement en dehors de l'Istom.

Le RAE donne aussi quelques exemples de projets de recherche ayant nourri les enseignements ou permis la réalisation de stages, de MJE ou d'expertises impliquant des étudiants et ayant donné lieu à une valorisation scientifique avec l'aide de partenaires comme le Cirad ou l'Inrae. Le Cirad et l'IRD ont par ailleurs confirmé lors des entretiens tout l'intérêt qu'ils portaient aux stages de fin d'études effectués dans le cadre de leurs propres projets de recherche aux « Suds », même si les sujets de ces stages de fin d'étude ne sont pas forcément associés à une action de recherche développée conjointement avec les EC de l'Istom. Si le lien entre formation et expertise paraît de fait bien établi (et est un des marqueurs saillants de la formation d'ingénieur de l'Istom), le lien entre formation et recherche est plus ténu, l'activité de recherche étant naissante à l'Istom.

Le comité reconnaît les efforts faits pour articuler formation et démarche scientifique par le biais de l'expertise des EC et du partenariat avec des organismes de recherche mais **le comité recommande maintenant que le lien de la recherche avec la formation soit aussi pris en compte dans la définition du projet stratégique du laboratoire ADI-SUDs afin que la formation puisse pleinement bénéficier de la montée en puissance de la recherche au sein de l'Istom.**

Le laboratoire est aujourd'hui placé au sein de la direction de l'enseignement et de la recherche, ce qui laisse envisager une articulation fluide entre formation et formation. Cependant, ces deux volets étant opérés par la même direction, des difficultés d'arbitrage peuvent apparaître entre les intérêts liés à la formation et ceux qui sont liés à la recherche.

²⁸ RAE, p. 58-59 ; annexe au RAE, p. 840-851.

²⁹ RAE, p. 62.

³⁰ *Ibid.*

³¹ Projet d'initiation à la démarche expérimentale.

³² UMR Sens : fait suite à l'UMR GRED et a été créée en janvier 2021 sous les tutelles du Cirad, de l'IRD et de l'Université Paul Valéry de Montpellier (RAE, p.28).

Le comité recommande donc la mise en place d'une véritable politique RH en recherche et d'un processus collectif de définition et de discussion des profils complets des EC ou Biatss à recruter, en articulation avec l'actuelle instruction des compétences faite par le CS.

4 / La documentation : un *Learning Center* aux structures encore fragiles

La stratégie de documentation de l'Istom repose essentiellement sur le développement continu de son *Learning Center*³³ qui a bénéficié d'une attention soutenue au moment du déménagement à Angers en 2018. Un enseignant d'anglais en a la charge pour la moitié de son temps de travail. La bibliothèque permet aux élèves et personnels de consulter sur place et d'emprunter les documents présentés mais la dimension numérique est privilégiée : l'Istom propose déjà la possibilité de consulter sur place des ouvrages numériques et souhaite continuer à développer cette politique afin de mettre à la disposition de tous une collection de références riche et diversifiée.

Le *Learning Center* se veut tout d'abord être un espace collaboratif où tous les acteurs peuvent proposer l'acquisition de nouveaux documents mais aussi un lieu convivial d'échanges entre élèves, personnels et partenaires. De nombreux MOOC³⁴ sont proposés aux élèves par le *Learning Center* pour compléter leur parcours académique.

La formation à la documentation, ou plus généralement l'information scientifique et technique, est intégrée dans l'offre de formation grâce à une documentaliste qui assure quelques cours d'initiation destinés aux élèves en début de cursus. Elle reste ensuite disponible pour les orienter dans leurs recherches en fonction de leurs besoins. Les élèves sont invités à présenter leur démarche de recherche documentaire dans les mémoires qu'ils sont amenés à rédiger au cours de leur scolarité.

Le comité salue la volonté, affirmée par la direction et le CA, de développer le *Learning Center* et **recommande d'y affecter des moyens humains plus importants.**

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Communiquer plus pour mieux recruter, notamment à l'international

L'Istom recrute en grande majorité des lycéens issus des filières scientifiques sur un concours propre³⁵. Quelques élèves sont également recrutés selon une procédure d'admissions parallèles, notamment en provenance de cursus de licences ou de classes préparatoires. Le site internet de l'école présente clairement les différentes voies de recrutement qui offrent un nombre de places en cohérence avec la capacité d'accueil de l'école. La participation à plusieurs salons et la communication par les réseaux sociaux permettent une certaine visibilité de l'école auprès des lycéens, bien que celle-ci ne soit pas formellement mesurée. Au cours des dernières années, le niveau et la quantité d'élèves recrutés sont relativement stables et l'on note un bassin de recrutement plus régionalisé autour de l'école depuis son installation sur le campus angevin. Cette tendance à effectuer des recrutements moins centrés sur la région parisienne reste toutefois à confirmer. De même, la volonté déclarée de l'établissement d'amplifier le flux entrant d'étudiants internationaux ne s'est pas encore traduite dans les chiffres.

Le comité recommande d'intensifier les efforts de communication concernant la formation d'ingénieur de l'Istom auprès du jeune public, en France et à l'international.

³³ RAE, p. 47.

³⁴ Cours en ligne massifs et ouverts — de l'anglais *Massive Online Open Courses*.

³⁵ RAE, p. 81 ; L'Istom recrute sur concours propre et ne fait pas partie de banques d'épreuves. Elle est néanmoins présente dans le dispositif d'admissions post-bac depuis sa création et dans le dispositif ParcoursSup depuis 2018.

b/ Un accueil et un suivi développés et personnalisés

L'accueil des nouveaux élèves est effectué avec l'appui du bureau des élèves, qui les intègre aux projets de l'école. Les élèves en situation de handicap bénéficient d'aménagements spécifiques qui leur sont présentés dès la rentrée.

Le syllabus des enseignements et le règlement des études, présentant les conditions de validation des examens et de délivrance du diplôme, sont aussi communiqués et présentés à tous les élèves dès la rentrée. Ensuite, les élèves sont suivis tout au long de leur parcours par la responsable de la vie étudiante qui les accompagne en cas de difficultés personnelles, pédagogiques ou administratives.

c/ Une bonne insertion professionnelle des étudiants développée avec les Alumni et les entreprises partenaires

Le taux d'embauche des élèves diplômés de l'Istom à l'issue de leur formation est bon (voir plus haut) pour le domaine concerné (agriculture). Les nombreux stages (présents dans chacune des cinq années de formation, pour un total de 16 mois dont 14 à l'international) permettent aux élèves d'avoir une réelle préparation au monde de l'entreprise et d'affiner leur projet professionnel. Dans ce domaine, la présence des Alumni est un réel atout dont l'école sait se saisir. Le réseau des « Istomiens » constitue ainsi une structure bien réelle qui va au-delà des attributions règlementaires données à Istom Alumni par les statuts³⁶. Les élèves suivent au cours de leur formation plusieurs ateliers d'aide à la préparation d'entretiens d'embauche, à la rédaction d'un *curriculum vitae* ou de lettres de motivation. Les élèves bénéficient également d'initiations à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises, même si le taux de jeunes diplômés se dirigeant vers l'entrepreneuriat est encore insignifiant.

Le comité recommande néanmoins d'accentuer la préparation des élèves à l'emploi, notamment en lien avec le développement de l'approche par compétences.

2 / La vie étudiante

a/ Une vie étudiante riche

Les associations et les clubs sont nombreux (22 associations dont 4 nouvelles créées lors de l'installation à Angers pour 500 étudiants environ) et actifs dans plusieurs domaines : le sport, la culture, ou encore dans des thématiques proches de la formation, comme la production végétale ou l'apiculture³⁷.

Une responsable de la vie étudiante s'occupe à plein temps d'accompagner les élèves dans leurs démarches administratives dans l'école et hors de l'école. C'est un personnel bien visible des étudiants dont ils jugent le rôle salubre.

Le Fonds monétaire des étudiants de l'Istom (FMEI) est l'association qui a la responsabilité des locaux dévolus aux activités étudiantes, mais aussi et surtout, celle du montage des dossiers de demande de financement des associations à présenter à l'administration de l'école, qui met à disposition un budget d'environ 10 k€ par an. L'école assure également des formations de gestion administrative ou financière des associations. Annuellement, environ 120 étudiants (24 % du total) sont impliqués dans l'animation associative.

b/ Un fort ancrage angevin

Les étudiants profitent pleinement du nouveau site d'implantation de l'école qui leur permet de bénéficier d'un cadre de vie confortable. Les locaux disponibles offrent des conditions optimales aux élèves pour leur formation ou leur vie associative. De nombreuses activités associatives ont également lieu en collaboration avec d'autres établissements du campus (l'École supérieure d'Agricultures — ESA, l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers — ESSCA, le centre de formation pour adultes - CFA - BTP d'Angers, etc.), dans lequel les élèves de l'Istom sont très bien intégrés.

Cependant, les élèves ne bénéficient pas encore d'un service de médecine préventive car l'accord avec le Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) de l'université d'Angers est en cours de discussion. **Le comité recommande la finalisation rapide avec le SUMPPS de la convention d'accueil et de suivi.**

³⁶ RAE, p. 12.

³⁷ RAE, p. 52.

c/ Une reconnaissance de l'implication dans le collectif des étudiants

Au titre de leur engagement associatif, les élèves peuvent demander à valider certaines unités d'enseignement (UE) dont les compétences se rapprochent de celles apportées par leur engagement. Un certificat peut être délivré pour reconnaître un engagement étudiant, certificat inscrit dans le supplément au diplôme. Néanmoins, tous les élèves ne sont pas bien informés de ces dispositifs. **Le comité recommande donc de simplifier et de mieux communiquer sur les démarches permettant la reconnaissance de l'engagement étudiant.**

3 / La participation des étudiants à la gouvernance

Deux élèves siègent au CA au sein du collège étudiant créé en 2018. Ils ne possèdent pas de suppléants et sont élus pour trois ans. Les élèves se sentent très impliqués dans leur rôle de représentation des élèves auprès de la gouvernance. Cette représentation pourrait néanmoins être un peu plus large et plus représentative de l'ensemble des élèves avec des élus issus de promotions différentes ou avec plus d'interactions entre les élèves élus au CA et les délégués de promotion.

Le comité recommande de renforcer le rôle et la place des élèves élus au conseil d'administration, notamment en faisant élire des suppléants afin que les voix des usagers soient toujours représentées à toutes les séances.

Chaque année, toutes les promotions élisent leurs quatre délégués qui ont pour mission principale d'assurer la transmission d'informations entre les élèves et le personnel de l'école, principalement les enseignants et la direction. Les élèves sont régulièrement sollicités, notamment pour la participation à deux comités :

- Le CVE qui est composé des responsables de la scolarité et de la vie étudiante, des délégués de promotion et de tous les élèves qui souhaitent y assister³⁸. En se réunissant avant chaque jury, ses membres échangent sur le déroulé du semestre échu, vis-à-vis de la formation ou encore de la vie étudiante.
- Le CPP qui réunit au moins un membre du CPER, de l'administration et la responsable de la vie étudiante, accompagnés de 10 élèves élus. Il a pour mission principale de favoriser l'amélioration continue de la formation.

Le comité souligne la volonté claire d'inclure les élèves dans la gouvernance et recommande de réfléchir aux moyens de reconnaître cet engagement.

Les politiques européenne et internationale

1 / Une vocation à l'international par essence

La dimension internationale fait partie intégrante de la raison d'être de l'Istom puisque celle-ci se définit comme étant l'école supérieure de l'agro-développement international. Si son histoire a plutôt orienté cette internationalisation vers les pays des «Suds», le comité note aujourd'hui une dimension plus large avec des ouvertures plus récentes vers l'Europe (adhésion à la charte Erasmus en 2014) et les pays des Balkans. Conformément à la NPG du CA de 2018, le RAE insiste³⁹ sur la nécessité pour l'Istom de s'inscrire plus largement dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, même si sa vocation est de travailler avec les partenaires des «Suds». La moyenne des étudiants étrangers présents à l'Istom s'établit à 12 %⁴⁰ ce qui est relativement faible au regard des ambitions internationales de l'école.

En cohérence avec l'identité de l'établissement, des stages en zones non occidentales sont obligatoires tous les ans, à l'exception de celui en exploitation agricole (effectué en semestre 3 et semestre 4). Ainsi, sur les 16 mois de stage imposés aux élèves ingénieurs pendant les 5 années du cursus, 14 sont faits à l'international⁴¹. Par ailleurs, les partenaires socio-économiques rencontrés lors de la visite et qui embauchent les jeunes diplômés reconnaissent de façon très enthousiaste leurs qualités d'ouvertures au terrain et à l'international. La dimension internationale de la formation à l'Istom passe également par un apprentissage multiculturel, par la maîtrise de deux langues étrangères (anglais et espagnol) et par la possibilité d'en acquérir une troisième (arabe, mandarin ou portugais). Cette offre de formation en langues est assez remarquable et le comité en souligne l'originalité et la cohérence avec la dimension internationale de la formation. Une série d'exercices (exposés, rapports, vidéos) sont également à réaliser en anglais et certains cours obligatoires de la formation sont également

³⁸ RAE, p. 29.

³⁹ RAE, p. 60.

⁴⁰ RAE, p. 62.

⁴¹ RAE, p. 67.

dispensés en langue anglaise à la demande du CPER. **Le comité recommande à l'Istom d'amplifier cette pratique de l'enseignement en langue anglaise, qui est par ailleurs plébiscité par les élèves.**

Pour soutenir financièrement la mobilité internationale de ses élèves, l'Istom mobilise quelques moyens financiers propres (1 500 € inscrits au budget 2019-20⁴²), des ressources régionales (programme Envoleo)⁴³ ou nationales (bourses du Crous) et des programmes européens comme Erasmus+. Au-delà du soutien financier, il faut aussi souligner l'effort important d'accompagnement (visa, santé) des élèves pour leurs mobilités vers des pays souvent difficiles comme ceux des «Suds». Ces suivis individuels restent néanmoins réalisés avec des moyens techniques rudimentaires (tableur Excel) qui ne permettent pas un suivi optimal et une exploitation large des données accumulées tout au long des années. Le soutien des Alumni, largement déployés à l'international, est aussi un atout de poids.

Parmi les objectifs à court et moyen terme, le CA de l'Istom a souhaité étudier la faisabilité du déploiement d'une offre de formation en Afrique de l'Ouest mais, bien que celle-ci ne soit pas encore complètement aboutie, il subsiste de nombreux questionnements en interne sur l'intérêt d'un tel déploiement, notamment au regard des coûts humains et financiers que cela pourrait représenter. **Le comité recommande donc à la nouvelle direction de bien définir, avec le CA et les personnels, les contours de cette nouvelle ambition à l'international puis de prendre la décision de s'y engager ou pas. Le comité recommande également que l'objectif d'investir⁴⁴ dans la mise en place d'un service international devienne une de ses toutes premières priorités.**

En matière de recherche, les nombreuses missions d'expertise (notamment les encadrements des MJE) et certains projets de recherche permettent à environ la moitié des enseignants-chercheurs d'effectuer chaque année au moins une mission à l'étranger. La mobilité entrante académique ou de recherche est en devenir⁴⁵, tout comme celle encore timide des doctorants étrangers accueillis à l'Istom (5 au cours de la période 2017-2020 en provenance de Guinée, de Madagascar, du Niger, du Mexique et de Belgique mais pour de courts séjours de quelques semaines).

La politique de mise en place de nouveaux partenariats est posée mais imparfaitement maîtrisée⁴⁶. Elle prend appui sur certaines activités de recherche, sur les capacités de formation et sur les sollicitations des acteurs de l'environnement régional. Le nombre d'actions concrètes (doubles diplômes, thèse en cotutelles, actions de recherche financées par et pour l'international) reste néanmoins faible, en dehors des missions d'expertise-recherche, et **le comité recommande à l'Istom de renforcer ses partenariats internationaux académiques et de recherche en formalisant leurs contenus.**

⁴² Annexe au RAE, p. 289.

⁴³ Envoleo est un dispositif d'aide à la mobilité internationale sortante des étudiants en formation initiale dans les établissements d'enseignement supérieur ligériens partenaires de la Région sur le dispositif Envoleo. En 2020, la convention Envoleo entre l'Istom et la Région des Pays de la Loire prévoyait de financer 55 mobilités (RAE, p. 73).

⁴⁴ RAE, p. 58.

⁴⁵ RAE, p. 59.

⁴⁶ RAE, p. 34.

Conclusion

L'Istom est une école d'ingénieur ancienne (fondée en 1908) mais récemment établie sur le campus angevin (installation en 2018). C'est un établissement de petite taille (environ 500 étudiants, 5 enseignants et 15 enseignants-chercheurs) qui occupe une place particulière dans le paysage de l'enseignement supérieur agricole français puisqu'elle ne délivre aujourd'hui qu'un seul diplôme (titre d'ingénieur certifié par la CTI depuis 2004) dans le domaine des métiers en lien avec les filières agricoles des pays en développement, essentiellement les pays des «Suds», non occidentaux, émergents ou non. À cet effet, elle offre à ses étudiants une formation alliant sciences appliquées et humanités couplées à des mises en situation pratiques (nombreux stages) essentiellement à l'international.

Forte de cette longue histoire, portée par ses nombreux et actifs Alumni, l'Istom a réussi son implantation à Angers. Ses personnels, ses étudiants et ses partenaires académiques ou institutionnels reconnaissent la qualité et l'intérêt de cette nouvelle installation. Pour autant, d'autres chantiers, en interne comme en interaction avec les partenaires externes de l'école, sont en cours ou devront être rapidement activés dans les prochaines années.

Pour continuer à se développer, l'Istom va devoir mieux structurer ses fonctions internes ou de support, notamment en s'appuyant sur une politique qualité plus aboutie et formalisée. Elle devra aussi se pencher sur son modèle économique qui reste fragile. Enfin, avec une ouverture plus grande à l'international, l'Istom devra augmenter sensiblement ses mobilités entrantes. Ces quelques exemples d'axes de travail (liste non exhaustive) sont assez bien identifiés par le CA et la nouvelle direction de l'école (mise en place en mars 2021) qui vont donc devoir très rapidement les hiérarchiser et les partager en interne et à l'externe. Parmi ces grands chantiers de développement en cours ou à venir, l'activité de recherche occupe une place particulière. Elle est de structuration très récente (laboratoire créé en 2018) et demande maintenant à être accompagnée et soutenue pour passer à un modèle d'activités moins tournées vers l'expertise et plus orientées vers des initiatives originales et innovantes fondées sur des questionnements scientifiques larges et pluridisciplinaires. Pour la formation, l'offre, aujourd'hui très restreinte, proposée par l'Istom pourrait être mieux valorisée par l'ouverture de nouveaux parcours (ingénieur par la voie de l'apprentissage, modules de formation continue à intégrer ou pas dans des nouveaux diplômes) au sein même de son cursus d'ingénieur. Pour ne pas continuellement surcharger l'activité de formation des personnels avec la création de nouveaux diplômes d'établissement, ces ouvertures de parcours devraient être partagées en local ou à l'international.

Enfin, si les étudiants sont satisfaits de leur implication de plus en plus large dans la vie institutionnelle de l'Istom, un pas vers une reconnaissance plus large de leurs engagements pourrait être envisagé.

1 / Les points forts

- La qualité de la formation en lien avec son positionnement original ;
- La réussite de l'implantation dans l'écosystème du campus angevin ;
- L'implication des étudiants dans la vie associative.

2 / Les points faibles

- Une structuration interne des fonctions support qui reste insuffisante ;
- Une politique qualité à formaliser ;
- Un modèle économique fragile ;
- Des mobilités internationales entrantes insuffisantes au regard du positionnement international de la formation ;
- Des activités de recherche encore trop près de l'expertise et trop éloignées de réels questionnements scientifiques.

3 / Les recommandations

- Mieux reconnaître l'engagement étudiant ;
- Définir les priorités des axes de développement de l'établissement, notamment à l'international ;

- Développer l'activité de recherche sur les fondements désormais en place en donnant aux enseignants-chercheurs plus de disponibilités pour la recherche ;
- Ouvrir le domaine de formation à de nouveaux itinéraires comme ceux de l'apprentissage ou de la formation continue.
- Structurer les fonctions internes en s'appuyant sur une démarche qualité plus formelle.

Liste des sigles

C

CA	Conseil d'administration
CCESP	Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conférence des Grandes Écoles
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Codir	Comité de direction
CPE	Conseil pour l'emploi
CPER	Comité de pilotage de l'enseignement et de la recherche
CPP	Conseil paritaire pédagogique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSE	Conseil social et économique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CVE	Conseil de la vie étudiante

D

D	(LMD) Doctorat
DA	Domaine d'approfondissement
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale.

E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESA	École supérieure d'Agricultures
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ESSCA	École supérieure des sciences commerciales d'Angers
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
ESSCA	École supérieure des sciences commerciales d'Angers

F

FMEI	Fonds monétaire des étudiants de l'Istom
------	------------------------------------------

G

GER	Gros entretien et réparations
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

H

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

I

INRAE	Institut national de la recherche agronomique, de l'alimentation et de l'environnement
IRD	Institut de recherche pour le développement

L

L	(LMD) Licence
---	---------------

M

M	(LMD) Master
MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOOC	<i>Massive Online Open Courses</i>

N

NPG	Note de politique générale
-----	----------------------------

P

Pidex	Projet d'initiation à la démarche expérimentale.
PR	Professeur des universités

R

RAE	Rapport d'auto-évaluation
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
--------	--------------------------------------------------------------------------

T

TP	Travaux pratiques
----	-------------------

U

UE	Unité d'enseignement
UR	Unité de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

Observations du directeur



ISTOM
4 rue Joseph LAKANAL
49000 ANGERS

Monsieur Pierre GLAUDES

HCéres

Directeur du département

D'évaluation des établissements

2 rue Albert Einstein

75013 PARIS

Objet : Réponses de l'établissement ISTOM au rapport définitif de l'Hcéres

Monsieur le directeur,

Je vous prie de trouver ci-après les observations au rapport définitif d'évaluation concernant l'ISTOM.

En guise de prolegomènes, l'ISTOM tient à remercier l'Hcéres pour ce rapport et la pertinence de la plupart des recommandations dont certaines sont déjà réalisées. Pour une école ancienne, mais qui a récemment déménagé à Angers et qui a entamé il y a seulement quelques années un processus de création d'une unité de recherche concrétisé il y a seulement 3 ans, ce rapport est d'une grande utilité.

Néanmoins, des points complémentaires auraient pu être pris en compte par le rapport.

Activité de recherche.

La création de l'Unité Propre de Recherche « ADI - Suds » est le fruit d'une réflexion entamée il y a plus de dix années et qui a conduit à sa création en 2018.

L'Hcéres, à l'occasion de ses évaluations quinquennales incite à une autoévaluation périodique des activités de recherche. L'ISTOM a pris à cœur cette orientation et a organisé un processus d'autoévaluation qui a été appliqué de manière rigoureuse. Du point de vue de l'école, c'est une démarche qualité supplémentaire à laquelle l'école a souscrit et qui n'est pas soulignée dans le rapport. Sans aboutir à un authentique plan stratégique, cette autoévaluation récurrente a produit notamment des recommandations pour les cinq ans à venir dont certaines convergent tout à fait avec celles du présent rapport (dont augmenter le nombre d'Hdr, disposer d'indicateurs pour bien quantifier l'activité d'enseignement des EC, etc.).

L'ISTOM est engagée dans une recherche finalisée. De son point de vue, les activités d'expertise illustre sa capacité à valoriser les activités de recherche dont elle est en train de se doter.

La gouvernance de la recherche n'est pas déconnectée de la direction de l'école, comme pourrait le laisser penser la description des processus décisionnels concernant les activités de recherche. Le rôle du Conseil scientifique est bien de conseiller et d'accompagner le développement des activités décidées par le CA et mises en œuvres par l'équipe de direction.

Lien Recherche – Formation.

Le projet scientifique de l'UR doit certes encore être approfondi et faire l'objet d'une meilleure appropriation par tous mais il existe depuis fin 2018, a été construit collectivement, est suivi d'effets à l'échelle des projets et des liens recherche-formation.

Vis-à-vis de l'enseignement, c'est cette recherche qui est la source des apprentissages et qui peut parfois se traduire par des capacités d'expertises au niveau des enseignements ; mais ce ne sont pas les expertises en tant que telles, qui sont à l'origine de ces constructions dans le cursus. Or, l'évaluation n'en fait pas mention.

Le lien entre formation et recherche est plus affirmé que ce qui est diagnostiqué par le rapport. Le Projet d'initiation à la démarche expérimentale en 1ère année de cycle ingénieur (PIDEX), le second semestre de la seconde année du cycle ingénieur – largement consacré à la méthodologie scientifique par le biais de la Mission Jeune Expert (MJE) – sont symptomatiques de cet effort de formation par et pour la recherche.

Démarche qualité.

La démarche qualité, bien qu'effectivement encore à ses débuts, est centrée sur le processus de formation (conformément aux recommandations de l'audit CTI de 2019) mais ne porte pas que sur ce processus. Ainsi, comme souligné précédemment, l'autoévaluation récurrente des activités de recherche participe à cette démarche qualité.

Par ailleurs, l'école s'est dotée d'une système d'évaluation par les étudiants qui ne porte pas que sur la formation.

Insertion professionnelle

Si la bonne insertion professionnelle des diplômés de l'ISTOM est mentionnée par le rapport, l'évaluation ne souligne pas que de nombreux indicateurs dressent une situation de l'emploi satisfaisante à bien des égards (très bon taux de satisfaction des premiers emplois, domaines d'approfondissement (spécialisation de 5^{ème} année) très professionnalisants ou encore fort taux d'emploi dans les métiers du durable, de la responsabilité sociale ou de l'Economie Sociale et Solidaire.

Vie étudiante

A propos de la vie étudiante et du suivi individuel, le dispositif de prévention - et de prise en charge - contre le harcèlement et les violences, particulièrement en situation de stage, n'est pas mentionné en dépit de son caractère novateur et particulièrement contemporain. Cette commission mixte personnels et étudiants produit des résultats très concrets comme la mise en place de procédures d'alerte et d'écoute et des formations grâce à l'appui de l'association France Victimes.

Impact de la crise sanitaire.

Les difficultés provoquées par la crise sanitaire, qui ont lourdement affecté l'organisation et le développement de l'école, ne sont pas évoquées pour relativiser certains constats d'insuffisance. C'est pourtant un facteur dimensionnant, particulièrement pour les équipes réduites.

Le rapport propose des recommandations d'évolution qui ont déjà été réalisées dans le fonctionnement courant de l'école.

Depuis la rentrée 2021-2022, les cycles de l'école ont été réorganisés en un cycle de type préparatoire correspondant au L1 et L2 et un cycle d'ingénieur (correspondant au L3, M1 et M2).

L'ISTOM a nommé une directrice de la formation et un directeur de la recherche.

La convention avec le SUMPS a également été finalisée.

Un bilan des actions prévues dans le cadre de la Note de Politique Générale (NPG) de 2018 a été effectuée. Le résultat est une feuille de route pour l'année universitaire 2021 – 2022 qui est mise en œuvre depuis septembre 2021.

Le CA a accueilli, dans le collège des membres associés, un représentant de la CCI, un représentant de la Métropole et bientôt une représentante de la Région.

Ces évolutions récentes montrent que l'école partage l'essentiel des recommandations du rapport et est bien décidée à les prendre en considération.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Marc POULY
Directeur général



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Istom a eu lieu les 17 et 18 mars 2021, en distanciel en raison de l'épidémie de la Covid-19. Le comité d'évaluation⁴⁷ était présidé par **M. Hervé REMIGNON**, professeur des universités en biologie des organismes, Institut National Polytechnique de Toulouse - École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse.

Le comité est composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- **M. Benoit GABRIELLE**, professeur en physique de l'environnement à AgroParisTech / Grignon
- **Mme Inès MELLOUK**, étudiante à l'École nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise et membre du bureau national des élèves ingénieurs.
- **Mme Sylvie MONSINJON**, directrice générale des services adjointe en charge du pilotage et des ressources internes à l'Université de Rouen-Normandie
- **M. Nicolas PETIT**, directeur d'un EPLEFPA et proviseur du lycée agricole Mirande/Riscle

Monsieur Dany VANDROMME, professeur des universités, conseiller scientifique, et Madame Viviane RENAULT, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

⁴⁷ 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation> .

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)