

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DES TECHNOLOGIES ET DES AFFAIRES (ESTA BELFORT)

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023**  
VAGUE C

Rapport publié le 15/06/2023

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Marie-Pierre Mairesse, Présidente du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

<sup>2</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

# Sommaire

Sommaire.....	3
Préambule .....	5
Présentation de l'établissement .....	5
1) Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	5
2) Axes et objectifs formulés dans le contrat d'établissement Eespig 2020-2022 .....	6
3) Contexte de l'évaluation.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Une école en lien avec son territoire .....	8
2 / Une stratégie de développement qui se heurte à des difficultés.....	8
3 / La volonté de développer des partenariats au niveau national .....	9
4 / Le positionnement des partenariats de mobilité internationale au niveau du bachelier handicapé l'ESTA.....	9
5 / La richesse industrielle du territoire franc-comtois est un atout majeur pour l'ESTA.....	9
6 / Des équipes de gouvernance resserrée, qui gagneraient à mieux intégrer les équipes enseignantes.....	10
7 / Une communication externe efficace .....	10
8 / Un système d'information à sécuriser .....	10
9 / Une politique globale de la qualité à mettre en place .....	11
10 / Une situation budgétaire saine, mais l'école manque d'outils de pilotage financier .....	11
11 / Une gestion des ressources humaines informelle .....	11
12 / La stratégie de l'école intègre une politique de développement immobilier .....	13
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société .....	14
1 / Une politique de recherche pragmatique .....	14
2 / Des partenariats académiques locaux cohérents avec la politique de recherche pluridisciplinaire .....	14
3 / Une internationalisation de l'activité de recherche en devenir.....	14
4 / Un budget de la recherche directement lié au nombre d'enseignants-chercheurs .....	15
5 / Une politique de soutien sous la forme de primes à la publication .....	15
6 / Une stratégie ancrée dans le territoire mais à consolider .....	15
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus .....	17
1 / Une formation ancrée dans l'économie de son territoire .....	17
2 / Une offre de formation à l'international à développer .....	17
3 / Une « sensibilisation à la recherche » plus qu'une véritable « formation à » la recherche.....	18
4 / Une formation très professionnalisante grâce à sa proximité avec le monde industriel .....	18
5 / Une organisation et des pratiques pédagogiques à structurer.....	18
6 / Un parcours en alternance plébiscité et une offre de formation continue encore en sommeil .....	19
7 / Une vocation territoriale revendiquée par l'école et une attractivité à renforcer.....	19
8 / Des taux de réussite élevés et constants au fil des années .....	19
9 / Une insertion professionnelle rapide s'appuyant sur des partenariats étroits et un accompagnement à l'insertion efficace.....	20
10 / Un recrutement d'enseignants-chercheurs en gestion insuffisant .....	20
11 / Un pilotage de la pédagogie informel et trop administratif .....	21
12 / Un pilotage du coût des formations à mettre en place .....	21
13 / Un bien-être étudiant à préserver, une vie étudiante à développer.....	21

14 / Des ressources présentes à mieux allouer.....	22
Conclusion.....	24
Liste des sigles.....	26
Observations de la directrice de l'École supérieure des technologies et des affaires.....	29
Organisation de l'évaluation.....	31

## Préambule

L'École supérieure des technologies et des affaires (ESTA) a obtenu, pour la première fois, la qualification d'Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) en 2020. Elle a signé un contrat avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR) pour deux ans.

Ce rapport constitue une première évaluation par le Hcéres et intervient dans le cadre de la demande de renouvellement de la qualification d'Eespig.

## Présentation de l'établissement

### 1) Caractérisation de l'établissement et de son territoire

#### L'établissement

- **Date de création** : École consulaire créée en 1986<sup>1</sup>, située à Belfort
- Association à but non lucratif de loi 1901 depuis 2009<sup>2</sup>.
- **Regroupements** : L'ESTA est membre de la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif (FESIC).
- **Typologie et organisation** : École privée, l'ESTA a obtenu du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, le visa Bac+5 pour son diplôme « Ingénieur d'Affaires Industrielles » (titre de niveau 7 au RNCP).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 413<sup>3</sup>, +52,15% durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants**<sup>4</sup> : **26,7% d'étudiantes, 1,8% d'étudiants étrangers**
- **Taux de réussite** : Diplôme en 5 ans des étudiants de la filière post-bac en 2020-2021 : 92% en première année, 85% en deuxième année, 88% en troisième année et 100% en quatrième et cinquième années<sup>5</sup>.
- **Ressources humaines**<sup>6</sup> : 21 personnels, dont 9 personnels administratifs et 12 enseignants et enseignants-chercheurs (dont 11 enseignants-chercheurs).
- **Budget**<sup>7</sup> : 2,30 m€ dont 1,5 m€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier**<sup>8</sup> : 2 200 m<sup>2</sup> Shon.
- **Unités de recherche** (nombre, tutelles et UMR) : L'ESTA n'a pas de laboratoire en son sein ; les enseignants-chercheurs sont rattachés aux laboratoires ELLIADD<sup>9</sup>, FEMTO-ST<sup>10</sup>, CRJFC<sup>11</sup> et LIMA<sup>12</sup>.
- **Production scientifique** : deux principaux domaines de spécialisation de la production scientifique<sup>13</sup> :
  - Sciences de l'ingénieur (neuf articles dans des revues à comité de lecture [ACL] au cours de la période de référence 2017-2021).
  - Sciences de gestion (huit publications ACL au cours de la période de référence 2017-2021).
- **Labels, chartes** :
  - L'établissement a obtenu la qualification d'Eespig délivrée par l'État en 2020.
  - Le diplôme Bac+5 est visé par l'État. Le visa a été attribué pour la première fois en 2004 et renouvelé le 01/09/2020 pour une durée de quatre ans (avis formulé par le CCESP<sup>14</sup>, évaluation de la CEFDG<sup>15</sup>).
  - L'établissement est titulaire de la Charte Erasmus+.
  - L'établissement a signé la charte Volontariat territoriale d'entreprise en 2019.
  - L'établissement est habilité à recevoir des boursiers depuis sa création.

<sup>1</sup>Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 6.

<sup>2</sup>Statuts de l'établissement.

<sup>3</sup>RAE, p. 48.

<sup>4</sup>Enquête SISE, Effectifs 2020-2021.

<sup>5</sup>RAE, p. 49, tableau 17.

<sup>6</sup>RAE, p. 21.

<sup>7</sup>Compte de résultat exercice 2021.

<sup>8</sup>RAE, p. 22.

<sup>9</sup>Édition, langages, littératures, informatique, arts, didactiques, discours. Laboratoire de l'Université de Franche-Comté.

<sup>10</sup>Franche-Comté Électronique mécanique thermique et optique – Sciences et technologies. Laboratoire hébergé à l'École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques, à Besançon.

<sup>11</sup>Centre de recherches juridiques de l'Université de Franche-Comté. Laboratoire de l'Université de Franche-Comté.

<sup>12</sup>Laboratoire d'Innovation Moléculaire et Applications. Laboratoire hébergé à l'École européenne de chimie, Polymère, à Strasbourg.

<sup>13</sup>RAE, p. 27.

<sup>14</sup>Comité consultatif pour l'enseignement supérieur Privé

<sup>15</sup>Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion.

## Contexte territorial<sup>16</sup>

- Population de la région Bourgogne-Franche-Comté (BFC) : 2 805 580 habitants répartis sur huit départements<sup>17</sup>. Dynamique démographique<sup>18</sup> : - 0,1 % de 2013 à 2018.
- Une région académique, Bourgogne-Franche-Comté regroupant les académies de Besançon et Dijon.
- Deux universités (Université de Bourgogne, Université de Franche-Comté) localisées sur onze sites de la région ; 84 000 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région. Les trois pôles les plus importants, Dijon, Besançon et Belfort-Montbéliard accueillent 87% des étudiants.
- Une Comue<sup>19</sup> Université Bourgogne-Franche-Comté (UBFC) créée en 2015 avec sept membres fondateurs (Université de Bourgogne, Université de Franche-Comté, Université de Technologie Belfort-Montbéliard (UTBM), École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (ENSMM), Institut Agro Dijon, Burgundy School of Business (BSB), École nationale supérieure d'Arts et Métiers (ENSAM). La Comue a porté un I-SITE qui s'est arrêté en 2021. L'ESTA n'est pas membre de la Comue mais a signé en 2018 une convention cadre de partenariat avec la Comue<sup>20</sup>.
- La Bourgogne-Franche-Comté est à la fois la première région industrielle de France (en proportion de l'emploi salarié) et un territoire à dominante rurale<sup>21</sup>. Le campus métropolitain Belfort-Montbéliard est le premier campus de Bourgogne-Franche-Comté pour ses formations d'ingénieurs et accueille 40% des élèves ingénieurs de la région. Soutenu par les collectivités territoriales, ce campus renforce l'enseignement supérieur et la recherche sur le territoire et apporte du dynamisme à la vie étudiante<sup>22</sup>. Le tissu industriel du territoire « Grand quart nord-est » est très riche, d'envergure nationale et internationale avec la présence des entreprises General Electric, Stellantis, Faurecia, Alstom, Lisi, Novartis, etc. Belfort constitue un pôle d'ingénierie significatif pour la région avec 30% d'élèves-ingénieurs sur la totalité de son effectif étudiant.
- Production scientifique : 2,4 % des publications nationales (10<sup>e</sup> rang national) et 3,1 % des dépôts de brevets (10<sup>e</sup> rang national).
- Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESRI<sup>23</sup> : 117,17 M€ (+77% par rapport au précédent CPER).
- Personnels de l'ESR de la région : 2 870 enseignants et enseignants-chercheurs (3% des effectifs nationaux), 2 819 personnels administratifs (3 % des effectifs nationaux).

## 2) Axes et objectifs formulés dans le contrat d'établissement Eespig 2020-2022

Les axes du contrat d'établissement Eespig 2020-2022 formulés sous la forme d'objectifs et leurs atteintes respectives ont été considérés par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Axes et objectifs du contrat d'établissement Eespig 2020-2022	Suivi
Poursuivre la démarche d'amélioration de la qualité de la formation (évolution des effectifs, encadrement des étudiants, taux de docteurs et équivalents parmi les enseignants permanents, insertion professionnelle des diplômés, partenariats industriels)	Suivie d'effet
Renforcer les actions de développement de la recherche (production scientifique, nombre de publications dans les revues classées par enseignant permanent, docteur et équivalent)	Partiellement suivie d'effet
Promouvoir la diversité des recrutements des étudiants (taux de boursiers d'État, bourse solidaire, diversité des publics)	Suivie d'effet
Développer l'internationalisation des formations (taux d'étudiants étrangers, durée moyenne de séjour à l'étranger, partenariats internationaux)	Partiellement suivie d'effet
Contribuer à la politique de site (actions communes, laboratoires partenaires)	Suivie d'effet

<sup>16</sup> Strater : « Diagnostic territorial Bourgogne-Franche-Comté 2022 ».

<sup>17</sup> Côte-d'Or, Nièvre, Yonne, Saône et Loire, Doubs, Jura, Haute-Saône, Territoire de Belfort.

<sup>18</sup> Insee Flash Bourgogne-Franche-Comté • n° 144 • Décembre 2021.

<sup>19</sup> Communauté d'universités et établissements.

<sup>20</sup> Convention de partenariat Comue entre l'UBFC et l'ESTA. 18 février 2018.

<sup>21</sup> Contrat de Plan État-Région Bourgogne-Franche-Comté 2021-2027, p.7.

<sup>22</sup> Strater : « Diagnostic territorial Bourgogne-Franche-Comté 2022 ».

<sup>23</sup> AEF - Dépêche n° 650847 - Avril 2021.

### 3) Contexte de l'évaluation

Le comité considère que la rédaction du RAE est révélatrice d'une démarche d'amélioration. Une attention particulière a été portée aux cinq axes et objectifs formulés dans le contrat d'établissement Espig. Plus largement, les différents points abordés dans le document sont exposés avec clarté et rendent compte avec lucidité et transparence des résultats obtenus et de ce qui reste à construire.

Le comité tient à souligner la qualité des échanges avec l'ensemble des personnels de l'école lors de la visite de l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue en présentiel du 15 au 16 novembre 2022. 31 entretiens ont été réalisés.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

**Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »**

## 1 / Une école en lien avec son territoire

Créée par et pour les industriels du territoire français du « Grand quart nord-est » avec comme ambition initiale de « Faire rayonner les savoir-faire industriels d'exception »<sup>24</sup>, la formation en « Ingénierie d'affaires industrielles » de l'ESTA, visée Bac+5, a comme raison d'être de « Former l'industrie de demain »<sup>25</sup> et comme parti-pris pédagogique « l'hybridation des compétences Business & Technology »<sup>26</sup>. En écho à ces ambitions, l'ESTA souligne les valeurs qui les sous-tendent, à savoir la proximité, l'agilité et la responsabilité<sup>27</sup>.

Dès sa création, l'ESTA a proposé une offre de formation développant la double compétence technologique et commerciale. Pour ce faire, elle forme des managers d'affaires en intégrant de façon hybride les compétences issues des sciences de gestion et des sciences de l'ingénieur. L'école revendique cette singularité en se donnant comme ambition à plus long terme de devenir l'école de référence<sup>28</sup> des formations « ingénieur-manager » françaises.

Si l'ESTA a défini sa cible de recrutement d'étudiants principalement au niveau régional, voire local, elle souhaite désormais élargir son rayonnement au niveau national<sup>29</sup>. Le comité relève ainsi que la part des étudiants issus de la région est passée de 87% en 2020-2021 à 76% en 2021-2022<sup>30</sup>. Dans cette perspective, l'ESTA se donne pour objectif prioritaire le développement de son image de marque et de sa notoriété.

Dès sa création, l'ESTA a pu bénéficier du soutien de l'université technologique de Belfort Montbéliard (UTBM) qui a participé au projet de création de l'école en tant que membre fondateur. Les relations entre les deux établissements constituent un atout important pour l'ESTA avec un partenariat qui s'est renforcé lors du dernier renouvellement de la convention<sup>31</sup>.

L'ESTA a choisi de se rapprocher de la Comue UBFC en 2018, concrétisé par la signature d'une convention de partenariat. Ce rapprochement lui a permis de participer à des réponses à appels à projets régionaux et de resserrer les liens avec les partenaires du monde académique régional.

Les liens forts tissés avec son territoire lui permettent d'obtenir une bonne insertion de ses étudiants<sup>32</sup>. Les diplômés de l'ESTA trouvent facilement un emploi dans une entreprise du territoire à l'appui de nombreux dispositifs mis en place pour aider les étudiants (cf. *infra* – référence 15)<sup>33</sup>.

Son ancrage territorial lui a aussi permis de développer des projets pédagogiques et de transfert technologique. C'est notamment le cas avec le pôle de compétitivité Véhicule du futur, le pôle de compétitivité des microtechniques, le cluster industriel régional de la Vallée de l'énergie (qui fédère les acteurs régionaux de la filière énergie) et le cluster BFC numérique (qui fédère les acteurs de l'écosystème numérique).

**Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »**

## 2 / Une stratégie de développement qui se heurte à des difficultés

Pour faire face aux nouveaux défis de l'enseignement supérieur et former les managers d'affaires dont le monde économique a besoin, l'ESTA s'est fixé cinq objectifs stratégiques à long terme, dans les domaines de la formation, de la réussite étudiante, de la recherche, de la responsabilité sociale et environnementale et de la vie étudiante.

Les objectifs du contrat d'établissement Eespig en matière d'effectifs étudiants et de taux d'insertion professionnelle ont été atteints et même dépassés<sup>34</sup> en ce qui concerne les effectifs étudiants inscrits en formation initiale. L'école affiche désormais son souhait de stabiliser ses effectifs afin de rester à taille humaine.

Faisant écho à son souhait d'élargir sa cible de recrutement à une échelle nationale, la priorité de l'ESTA est aujourd'hui d'améliorer son taux de sélectivité, recommandation formulée par la CEFDG lors de la dernière évaluation. Pour y parvenir, l'école veut relever deux défis : l'obtention du grade de master et le maintien de la

<sup>24</sup> Site internet de l'école.

<sup>25</sup> Issu des entretiens.

<sup>26</sup> Plaquette de communication, p. 4.

<sup>27</sup> RAE, p.61.

<sup>28</sup> RAE, p. 8.

<sup>29</sup> Note stratégique, p.3.

<sup>30</sup> RAE, p.48

<sup>31</sup> Convention de collaboration entre l'ESTA et l'UTBM, renouvelée en 2019.

<sup>32</sup> Le taux d'insertion professionnelle moyen au cours des cinq dernières années est de 84% (RAE, p.52).

<sup>33</sup> RAE, p. 50.

<sup>34</sup> Contrat d'établissement Eespig, p. 13 : l'objectif en 2022 est de 350 élèves.



qualification d'Eespig. L'école se heurte toutefois à la difficulté de recruter et de fidéliser des enseignants-chercheurs (cf. *infra* références 7 et 10). À ce titre, elle juge prioritaire l'objectif d'augmenter à la fois le nombre d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et le nombre de publications produites par ces derniers. **Le comité converge avec cette analyse.**

**Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »**

### 3 / La volonté de développer des partenariats au niveau national

L'ESTA a su réaliser une analyse détaillée de son environnement économique<sup>35</sup>. Au sein de cet environnement, l'ESTA affiche un partenariat historique avec l'Université technologique Belfort-Montbéliard (UTBM) qui se structure autour de quatre points : la collaboration en matière de formation initiale, la mutualisation d'activités pédagogiques, la mise à disposition d'enseignants et la mise à disposition de locaux et d'équipements. Aux côtés de l'UTBM, et aussi de l'Université de Franche-Comté, l'ESTA participe activement au développement du campus métropolitain Nord Franche-Comté. Depuis mars 2022, l'école travaille avec les autres établissements d'enseignement supérieur de la région à la création d'une CRGE (Conférence régionale des grandes écoles). En matière d'inscription dans une politique de site, si l'ESTA n'a pas statutairement la position de partenaire de la Comue UBFC, elle collabore néanmoins à des projets portés par la Comue UBFC et qui visent en particulier à faire la promotion des formations de l'enseignement supérieur de la région. Au 1<sup>er</sup> septembre 2022, l'Université de Bourgogne a décidé de sortir de la Comue UBFC, ce qui modifie la structuration du site. Dans ce contexte, la mise en place annoncée d'une Comue expérimentale sur le territoire franc-comtois offre à l'ESTA la possibilité de participer davantage à la politique de site, et ceci d'autant mieux qu'elle obtiendrait la position de membre de cette Comue.

Suite à l'obtention de sa qualification d'Eespig, l'école est devenue membre du réseau de la FESIC. La directrice de l'ESTA fait partie du bureau de l'association et participe activement à ses travaux. Cette participation lui permet de bénéficier de partage d'expériences et de contribuer à la réflexion sur le fonctionnement des écoles adhérentes.

**Le comité recommande à l'école de poursuivre ses collaborations avec les partenaires de son territoire et de renforcer son inscription dans une politique de site.**

### 4 / Le positionnement des partenariats de mobilité internationale au niveau du bachelor handicapé l'ESTA

L'école a choisi l'Europe pour son développement international<sup>36</sup>. Avec ses partenaires qui relèvent des sciences de l'ingénieur<sup>37</sup>, l'ESTA met en place des programmes d'échange d'étudiants au niveau du bachelor. D'autres partenariats ont été développés en Europe et hors Europe concernant les sciences de gestion<sup>38</sup>.

Le nombre d'étudiants de l'ESTA engagés dans une mobilité entrante est très modeste (un étudiant en 2021-2022 et deux en 2022-2023<sup>39</sup>) et l'école n'a pas atteint l'objectif du contrat d'établissement Eespig d'accueillir 2% d'étudiants étrangers en 2022<sup>40</sup>.

Du point de vue du comité, le fait que la mobilité internationale sortante ne concerne que des formations de niveau bachelor handicapé à l'établissement dans son développement international.

**Le comité recommande à l'ESTA d'élargir ses partenariats de mobilité aux niveaux bac+4 et bac+5 et de développer des collaborations au-delà des sciences de l'ingénieur en sélectionnant aussi des programmes portant sur l'ingénierie d'affaires.**

### 5 / La richesse industrielle du territoire franc-comtois est un atout majeur pour l'ESTA

L'école, bien qu'accueillant un nombre limité d'étudiants, répond aux besoins de formation des industriels du territoire. Le taux d'insertion professionnelle l'atteste : en moyenne, au cours de la période 2017-2021, quelques mois après la fin de leurs études<sup>41</sup>, 84% des diplômés sont en emploi, 5% en poursuite d'études et 11% en recherche d'emploi. Les étudiants trouvent un emploi généralement sur le territoire régional (55,2%). Le pourcentage de premier emploi hors France est de 38%<sup>42</sup>.

Le rayonnement territorial de l'école est réel. L'ESTA est notamment membre de quatre *clusters* :

<sup>35</sup> RAE, p. 10, figure 4,

<sup>36</sup> RAE, p. 43, huit universités partenaires dont sept sur le continent européen en Allemagne, Finlande, Italie, Roumanie, Suisse ; et une université au Liban.

<sup>37</sup> University of Turku (Finlande) ; Ruhr University Bochum et Technische Hochschule Aschaffenburg (Allemagne) ; Politehnica University Timisoara et University of Petrosani (Roumanie) ; et The Holy Spirit University of Kaslik (Liban)

<sup>38</sup> Haute École Arc (Suisse), The Holy Spirit University of Kaslik (Liban), Institut supérieur de gestion de Tunis (Tunisie).

<sup>39</sup> RAE, p. 43, figure 21.

<sup>40</sup> Contrat d'établissement Eespig p21.

<sup>41</sup> RAE - le pourcentage de diplômés 2020 en activité professionnelle est de 75% en mai 2021 contre 91% en moyenne au cours des trois années précédentes.

<sup>42</sup> Enquête *alumni* 2021.

- le pôle de compétitivité des microtechniques, responsable du développement des microtechniques en Franche-Comté,
- le pôle de compétitivité Véhicule du futur qui propose des perspectives de développement pour les entreprises de la filière automobile installées dans les régions du Grand Est et de Bourgogne-Franche-Comté,
- la Vallée de l'énergie, cluster industriel qui fédère les acteurs régionaux de la filière énergie,
- le cluster BFC Numérique qui fédère et accompagne les acteurs régionaux de l'écosystème numérique.

Ces partenariats permettent à l'école de bénéficier d'offres de stages et de contrats d'apprentissage et aussi de développer des projets pédagogiques sur des problématiques industrielles. Les entreprises appartenant à ces clusters sont par ailleurs sollicitées lors de la collecte de la taxe d'apprentissage.

#### **Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 6 / Des équipes de gouvernance resserrée, qui gagneraient à mieux intégrer les équipes enseignantes

La gouvernance de l'école est composée d'un conseil d'administration, d'un comité pédagogique, d'un comité de direction et d'une assemblée générale qui regroupe les quatre membres fondateurs<sup>43</sup> (collège des membres constitutifs), des membres partenaires, et deux membres qualifiés représentant le personnel et les étudiants.

La gouvernance de l'établissement a été modifiée en 2019 avec la mise en œuvre de nouveaux statuts qui ont permis notamment d'accroître la représentativité d'industriels au sein des instances<sup>44</sup>.

Un comité de direction assure la gestion exécutive de l'ESTA. Composé d'une équipe de sept personnes<sup>45</sup>, il se réunit mensuellement en présence du président du conseil d'administration. Cette équipe resserrée permet de prendre rapidement des décisions relatives au fonctionnement de l'école. Cependant, si le directeur de la recherche et lui-même enseignant-chercheur, les équipes enseignantes ne sont pas représentées en tant que telles au sein de ce comité de direction, hormis par deux personnes qui ont une responsabilité de direction, ce qui de l'avis du comité ne favorise pas le sentiment d'appartenance à l'école.

Le comité pédagogique<sup>46</sup>, créé en 2019, et rebaptisé conseil de perfectionnement depuis 2022, se réunit au moins deux fois par an. Ses travaux sont principalement consacrés à l'organisation administrative des enseignements L'ESTA envisage d'ajouter un étudiant en tant que membre dans ce comité<sup>47</sup>.

**Le comité recommande à l'école, afin d'enrichir sa réflexion stratégique, de renforcer la présence des enseignants-chercheurs au sein des organes de gouvernance ou encore de créer un comité stratégique avec la présence d'experts issus du monde de l'enseignement supérieur.**

## 7 / Une communication externe efficace

La communication de l'école est assurée par une directrice de la communication assistée d'une chargée de promotion et des admissions<sup>48</sup>. La stratégie de communication est orientée principalement vers les lycéens et les étudiants afin d'améliorer la notoriété de l'école. L'efficacité des canaux de communication digitale a été mesurée, ce qui a mis en évidence une hausse de la fréquentation à la fois du site internet et des plateformes digitales (255 en 2019-2020 et 826 en 2021-2022), ainsi que du nombre de consultations sur Parcoursup (14 en 2019-2020 à 52 en 2021-2022)<sup>49</sup>. L'école utilise également des logiciels d'e-mailing et d'envoi de SMS.

Pour les échanges internes, les personnels de l'ESTA utilisent la plateforme collaborative et de visio-conférence TEAMS et un groupe sur WhatsApp. Ces outils à visée prioritairement pédagogique ne permettent pas de renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution.

## 8 / Un système d'information à sécuriser

L'ESTA n'a pas de service informatique propre, mais fait appel à un prestataire externe. L'école s'est dotée en 2019 d'un logiciel de gestion de la scolarité<sup>50</sup> qui permet l'organisation et la programmation des enseignements, la gestion et le suivi des dossiers scolaires, ainsi que la gestion des *Alumni*.

La maintenance de ces outils est assurée par le prestataire, qui gère également le suivi informatique des entrées et sorties des étudiants et des personnels. L'école n'a pas mis en place de procédure de protection en situation

<sup>43</sup> La CCI du Territoire de Belfort, la Communauté d'Agglomération du Grand Belfort, le Conseil Départemental du Grand Belfort et l'Université de Technologie de Belfort Montbéliard.

<sup>44</sup> Collège des membres partenaires qui ont une voix délibérative aux assemblées générales et aux conseils d'administration.

<sup>45</sup> Directrice et représentant de l'administration, la recherche, la scolarité, la communication, l'international et des relations entreprises.

<sup>46</sup> Le comité pédagogique est composé de : la direction, la direction de la scolarité, un enseignant-chercheur désigné par le président du CA, le président des *Alumni*, les membres partenaires volontaires, l'un des deux représentants des membre Fondateur UTBM et des invités en fonction de l'ordre du jour.

<sup>47</sup> RAE, p. 15.

<sup>48</sup> Organigramme de l'ESTA.

<sup>49</sup> RAE, p. 16, tableau 2 : Canaux d'acquisition.

<sup>50</sup> GANESH EDUCATION

d'intrusion informatique. L'école n'a pas acquis de logiciels relatifs à la gestion administrative et utilise des tableurs pour le suivi quotidien.

**Le comité recommande de mettre en place un système de sécurisation des données, ainsi que des procédures de sauvegarde, afin de se protéger des attaques informatiques extérieures.**

**Le comité recommande également à l'école de mettre en place des procédures informatisées en ce qui concerne la gestion administrative de l'établissement afin de garantir la pérennité de son fonctionnement.**

**Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »**

## 9 / Une politique globale de la qualité à mettre en place

Comme cela a été indiqué dans le RAE et confirmé lors de la visite par la direction de l'école, l'ESTA n'a pas mis en œuvre de politique globale de la qualité. De l'avis du comité, la taille de l'établissement et son fonctionnement, qui repose sur une petite équipe, ne peut constituer une justification à cette situation qui est un point de fragilité pour l'école.

**Le comité recommande sans tarder la mise en œuvre d'une démarche qualité, en s'appuyant sur des procédures écrites.** Une telle démarche permettra à l'école de mieux identifier les risques auxquels elle est confrontée (*cf. infra*), ainsi que les faiblesses de son pilotage opérationnel, et donc d'orienter le cas échéant sa stratégie à court et moyen termes (*cf. infra*, références 11 et 12).

**Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

## 10 / Une situation budgétaire saine, mais l'école manque d'outils de pilotage financier

L'école a une situation financière saine. L'association a retrouvé une situation excédentaire depuis 2018 et présente en 2020-2021 des fonds propres à hauteur de 1 309 K€. Ses ressources propres ont augmenté du fait à la fois de l'augmentation des frais annuels de scolarité, qui sont passés de 4 600€ (2017-2018) à 5 900€ (2021-2022)<sup>51</sup> et du développement des ressources issues de l'apprentissage, qui ont augmenté de 75% au cours de la même période, en atteignant 630 K€ en 2021-2022<sup>52</sup>.

L'ESTA a perçu de l'État, pendant la période de contractualisation en tant qu'Eespig, une subvention de fonctionnement, calculée sur la base du nombre d'étudiants, d'un montant de 75 K€ pour l'année 2019-2020 et de 100 K€ pour l'année 2020-2021<sup>53</sup>.

Les projets d'investissement sont cependant très largement financés par des subventions régionales (285 K€ en 2020-2021) ou par des financements liés à la participation de l'ESTA à des projets de la Comue UBFC<sup>54</sup>. La disparition de cette dernière peut constituer un point de fragilité pour le financement de projets à venir.

L'école ne dispose pas d'unités budgétaires ni d'ordonnateurs secondaires. Un expert-comptable est chargé de la tenue comptable et de la mission légale d'élaboration des comptes en lien avec la responsable administrative.

L'école n'a pas mis en place d'outils en matière de gestion budgétaire, de suivi de la trésorerie ou de calcul de coûts pour les formations en apprentissage.

**Le comité recommande à l'école, en lien avec ses organes de gouvernance, de mettre en place des outils de pilotage afin de l'aider dans le suivi de sa gestion financière.**

**Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »**

## 11 / Une gestion des ressources humaines informelle

L'effectif administratif de l'école est composé de six personnes<sup>55</sup> et la gestion des ressources humaines de l'ESTA est conduite de manière informelle par la directrice de l'école et son assistante. Si la taille de l'établissement et le faible nombre d'emplois sont de nature à pouvoir expliquer cette absence de formalisation de la politique RH, **le comité recommande cependant à l'ESTA de mettre en place les instances sociales prévues par les lois et règlements.**

De l'avis du comité, la mise en place de ces instances renforcerait le fonctionnement de l'école, formaliserait le dialogue social, en favorisant l'expression des personnels, notamment celle des enseignants et enseignants-chercheurs<sup>56</sup>, ce qui constituerait un moyen de les fidéliser.

<sup>51</sup> RAE, p. 20.

<sup>52</sup> RAE, p. 20, figure 9.

<sup>53</sup> RAE, p. 20.

<sup>54</sup> Issu des entretiens.

<sup>55</sup> Organigramme de l'école.

<sup>56</sup> RAE, p. 34, tableau 10 : En sciences de gestion en particulier, l'effectif des enseignants-chercheurs de 5 en 2021/2022, a connu deux départs et trois recrutements.

**Le comité estime que la volonté de l'école de recruter de nouveaux enseignants-chercheurs rend prioritaire la mise en œuvre d'un dialogue social de qualité.**

De plus, de l'avis du comité, les deux entretiens obligatoires que sont l'entretien professionnel et l'entretien annuel d'évaluation ne peuvent à ce stade suffire pour accompagner au mieux les parcours des personnels.

**Le comité invite l'ESTA à améliorer l'accompagnement de ses personnels.**

L'école n'a pas formalisé une gestion prévisionnelle de ses emplois, effectifs et compétences. Elle a néanmoins déterminé à court terme ses besoins en enseignants-chercheurs dans la perspective de répondre aux exigences liées à l'obtention du grade de master.

Enfin, le comité d'experts précise n'avoir pu rencontrer d'interlocuteurs chargés du dialogue social ou de l'accompagnement des agents de l'ESTA, ce qu'il regrette.

## Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

### 12 / La stratégie de l'école intègre une politique de développement immobilier

L'ESTA est locataire d'un ensemble de deux bâtiments, d'une surface totale de 2 200 m<sup>2</sup>, situés au centre de Belfort depuis 2020<sup>57</sup> et qui, de l'avis du comité, offrent de bonnes conditions de vie et d'études<sup>58</sup>.

Ces locaux appartiennent à la Chambre de commerce et d'industrie du Grand Belfort et sont mis à disposition de l'école, moyennant le versement d'un loyer mensuel de 10 K€. L'école a mené récemment des travaux dans ces bâtiments, notamment pour accroître son attractivité et se doter d'équipements pédagogiques adaptés. L'école a également programmé d'autres travaux qui concerneront le hall d'entrée et la verrière, qui, en l'état, sont très énergivores. À la charge de l'école, ces travaux, programmés pour 2023-2024, sont estimés à 490k€<sup>59</sup> et les modalités de leur financement n'ont pas encore été finalisées. À ce sujet, et faute d'avoir pu disposer d'éléments chiffrés, le comité d'experts s'interroge sur la soutenabilité de ces travaux, qui vont avoir un impact important sur la situation financière de l'établissement.

Par ailleurs, lors des entretiens menés avec les élus des collectivités territoriales, ces derniers se sont dits prêts à aider l'ESTA à quitter ses locaux actuels pour déménager dans des locaux plus grands et ceci dès lors que l'école pourra présenter un projet partagé.

De l'avis du comité, la stratégie immobilière poursuivie par la direction de l'école diverge de celle que souhaitent les collectivités territoriales. **Le comité d'experts recommande à l'ESTA d'éclaircir ce point.**

#### Domaine 1

##### Points forts :

- L'école a su renouer des liens forts avec le monde industriel.
- Elle est bien insérée sur son territoire.
- Les équipes administratives sont impliquées.
- Les bonnes relations avec l'UTBM donnent lieu à un partenariat resserré.
- La situation financière est saine.

##### Points faibles :

- L'école a de grandes difficultés à recruter des enseignants-chercheurs en sciences de gestion.
- Les objectifs opérationnels ne sont pas suffisamment explicités.
- Les procédures administratives ne sont pas suffisamment formalisées.
- Le pilotage est centralisé au niveau du comité de direction, qui n'intègre pas suffisamment les équipes enseignantes.

##### Recommandations :

- Faire évoluer la stratégie partenariale et développer des projets impliquant d'autres partenaires institutionnels et académiques pour accompagner la stratégie de l'établissement.
- Développer et formaliser les outils de pilotage de l'établissement, en particulier en ce qui concerne les RH en mettant notamment en place une gestion prévisionnelle des emplois.

<sup>57</sup> RAE, p. 22.

<sup>58</sup> Issu des entretiens et de la visite réalisée sur site.

<sup>59</sup> Plan d'investissement 2017-2021.

# La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

**Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »**

## 1 / Une politique de recherche pragmatique

Les moyens humains consacrés à la recherche sont limités et en baisse. À la suite de différents départs au cours de la période évaluée, le nombre d'enseignants-chercheurs est passé de quatorze à onze (dont cinq en sciences de gestion)<sup>60</sup>. Parmi ces onze enseignants-chercheurs, six ont le statut de professeur permanent publiant (PPP) - dont deux relèvent des sciences de gestion<sup>61</sup> - et aucun n'était titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) à la date de la visite du comité. Néanmoins, deux enseignants-chercheurs de l'ESTA co-encadrent trois doctorants<sup>62</sup> avec des enseignants-chercheurs de l'UFC et de l'UTBM.

Le niveau de publication est bas (0,55 ACL/an/PPP), même s'il constitue déjà un premier cap franchi. L'objectif du contrat d'établissement Eespig pour 2022 était de cinq publications pour dix enseignants permanents docteurs et équivalents. En 2021, le réalisé est de quatre publications pour sept enseignants permanents docteurs<sup>63</sup>. En dehors de cet objectif de publications minimal, la politique en matière de recherche a aussi pour but de favoriser une production scientifique (Cf. *infra* - référence 10) associant sciences de gestion et sciences de l'ingénieur (production qualifiée d'hybride par l'établissement). Au cours de la période 2017-2021, quatre publications sur dix-huit traduisent cette « hybridation », soit 22%<sup>64</sup>.

**Le comité considère que la mise en œuvre de la politique de recherche de l'ESTA nécessite une augmentation de la production scientifique et du nombre d'enseignants-chercheurs titulaires d'une HDR.**

## 2 / Des partenariats académiques locaux cohérents avec la politique de recherche pluridisciplinaire

En l'absence de laboratoire de recherche propre de l'établissement, les onze enseignants-chercheurs sont rattachés à des unités de recherche proches géographiquement. Quatre enseignants-chercheurs sont rattachés au pôle Ergonomie et conception des systèmes (ERCOS) du laboratoire Édition, littératures, langues, informatique, arts, didactique, discours (ELLIADD) porté par l'UFC. Les travaux de ce laboratoire prennent en compte des aspects humains et sociétaux au travers de la thématique « transports et énergie », ce qui permet aux enseignants-chercheurs de l'ESTA de valoriser leurs travaux de recherche de manière hybride et dans une approche pluridisciplinaire (projets de recherche, co-encadrements de thèses, brevets).

Les autres enseignants-chercheurs sont rattachés individuellement à des laboratoires de leur discipline<sup>65</sup>, ce qui prive l'ESTA de tout moyen d'influencer les politiques de ces laboratoires de recherche.

## 3 / Une internationalisation de l'activité de recherche en devenir

L'internationalisation de l'activité de recherche en est encore à ses débuts et repose sur des relations plus individuelles qu'institutionnelles. Les partenariats académiques qui se limitent au niveau du bachelor, ne facilitent pas le développement des partenariats institutionnels en recherche.

Les deux projets mis en évidence dans le RAE, le projet Digidemo et le projet Radical, relèvent d'une collaboration plus pédagogique que scientifique. Le projet Digidemo est un projet Erasmus+ ayant pour objet le développement de démonstrateurs d'enseignements pluridisciplinaires en mécatronique. Il est coordonné par l'University College Nordjylland (Danemark) pour lequel l'ESTA est un partenaire. Le projet Radical est aussi un projet Erasmus+ auquel l'ESTA participe. L'insuffisance de titulaires d'une HDR dans l'école limite les partenariats à l'international. **Le comité recommande de poursuivre la structuration de la recherche et la collaboration avec des laboratoires reconnus.**

<sup>60</sup> RAE, p. 25.

<sup>61</sup> Le statut de PPP est défini conformément à la définition qu'en donne la CEFDG dans son référentiel, à savoir un enseignant-chercheur titulaire d'un doctorat et ayant au moins publié deux articles ACL au cours de la période évaluée.

<sup>62</sup> RAE, p. 25.

<sup>63</sup> DAE, États d'avancement des indicateurs 2021 du contrat d'établissement Eespig.

<sup>64</sup> DAE, Liste des productions scientifiques 2017-2021.

<sup>65</sup> En sciences de gestion : ELLIADD-ERCOS, Centre de recherches juridiques de l'UFC, CRECIS de l'Université catholique de Louvain, Clermont Recherche Management.

En sciences de l'ingénieur : LIMA, FEMTO-ST, ELLIADD-ERCOS, Pôle de compétitivité Véhicule du futur, IRTES-M3M.

## Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche »

### 4 / Un budget de la recherche directement lié au nombre d'enseignants-chercheurs

La part de la recherche dans le salaire des enseignants-chercheurs étant incluse dans le budget de la recherche, les différents départs entre 2017 et 2021 expliquent la baisse de ce budget constaté au cours de la période de référence (194 K€ en 2021 contre 256 K€ en 2017<sup>66</sup>). En 2021, la masse salariale représentait 78% du budget de la recherche<sup>67</sup>.

Pour envisager l'obtention du grade de master, il est indispensable que l'ESTA augmente le nombre de ses enseignants-chercheurs en sciences de gestion afin de garantir la présence et la qualité d'une formation à la recherche et de favoriser la participation des enseignants-chercheurs à la formation.

Si un effort réel d'identification de candidats juniors est réalisé, l'école souffre notamment du manque d'attractivité de la ville et de l'absence d'enseignant-chercheur titulaire d'une HDR en sciences de gestion<sup>68</sup>. La structuration de la politique de recherche de l'école et l'accompagnement des jeunes chercheurs vers l'HDR sont indispensables pour pérenniser les postes des jeunes enseignants-chercheurs.

### 5 / Une politique de soutien sous la forme de primes à la publication

Le soutien à la recherche ne comprend ni personnel administratif, ni personnel technique faute de laboratoire propre.

Une politique d'incitation financière à la publication est mise en place avec l'octroi de primes qui varient selon le niveau et le type de publications. Pour valoriser la pluridisciplinarité, les primes sont plus importantes si les publications associent des chercheurs en sciences de l'ingénieur et sciences de gestion.

**Le comité invite l'ESTA à envisager un allègement de charges pédagogiques et administratives pour les enseignants-chercheurs qui souhaiteraient soutenir une HDR.**

## Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

## Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

L'établissement a associé les références 11 et 12 dans son rapport d'autoévaluation. La visite a confirmé que ces thèmes étaient peu développés dans l'établissement, ce qui limite l'évaluation de ces références et témoigne de la faiblesse du dispositif de l'établissement dans le soutien à la recherche.

### 6 / Une stratégie ancrée dans le territoire mais à consolider

Le lien fort de l'ESTA avec son territoire est confirmé par son activité de recherche au service des entreprises de la grande région Bourgogne Franche-Comté. Le comité a pu ainsi noter la présence effective d'une activité de recherche finalisée au service des entreprises du territoire<sup>69</sup> et en lien direct avec les formations dispensées par l'école. L'école a participé à neuf projets de recherche sur la période évaluée<sup>70</sup>, associés à des modules de formation et donnant lieu à des résultats de cette recherche de type appliqué (articles de revues et de conférences, dispositifs de formation, brevets, contrats de thèse etc.) Les thématiques en lien avec l'innovation sont bien en phase avec les spécificités économiques du territoire (digital, véhicule électrique). De l'avis du comité, le lien avec le pôle de compétitivité Véhicule du futur pourrait être renforcé par la participation de l'ESTA à un plus grand nombre de projets avec ce pôle<sup>71</sup>. Par ailleurs, **le comité recommande à l'ESTA de développer davantage de projets avec les entreprises présentes dans ses instances** afin de répondre aux attentes que ces dernières ont exprimées lors des entretiens.

Au cours de la période d'évaluation, les résultats obtenus en matière d'innovation sont deux thèses Cifre<sup>72</sup> et un dépôt de brevet sur des procédés<sup>73</sup>. L'absence d'enseignant-chercheur titulaire d'une HDR (à la date de la visite) et plus globalement la faiblesse des moyens humains limitent le potentiel d'innovation. **En l'état, la politique d'innovation reste à construire, sujet dont l'école devrait se saisir sans tarder.**

La politique d'inscription de la science dans la société de l'ESTA se concrétise par des publications disponibles en « open access » et par la participation de l'établissement à la « Fête de la science ».

<sup>66</sup> Tableau 8, RAE, p. 32.

<sup>67</sup> RAE, p. 32.

<sup>68</sup> RAE, p. 35, Tableau 11 : objectif du recrutement progressifs d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion d'ici 2025, au nombre de quatre.

<sup>69</sup> Exemples : entreprises LISI Automotive et Avions Mauboussin.

<sup>70</sup> DAE, annexe 10. L'ESTA participe à des projets de recherche de manière directe (fonds propres) ou indirecte (à travers des partenariats académiques/institutionnels/industriels ou via les laboratoires de rattachement des enseignants-chercheurs.

<sup>71</sup> 9 projets de recherche – R.A.E. p 36.

<sup>72</sup> DAE, Liste des thèses en cours : une thèse Cifre soutenue en 2018 et une thèse Cifre sur les trois thèses actuellement en cours.

<sup>73</sup> Dépôt d'un brevet au cours de la période de référence de l'évaluation.

En matière de pratique responsable, seule l'existence d'une charte de déontologie pour les enseignants-chercheurs matérialise l'engagement de l'école (à la connaissance du comité).

## Domaine 2

### Points forts :

- Les partenariats scientifiques avec l'UTBM et l'Université de Franche-Comté assurent un ancrage de la recherche de l'ESTA dans des laboratoires reconnus et offrent la possibilité à des enseignants-chercheurs de l'ESTA de participer à des projets de recherche nationaux.
- La recherche partenariale et territoriale est concrétisée par des thèses Cifre. Un résultat qui doit cependant être amplifié.

### Points faibles :

- L'absence d'enseignant-chercheur titulaire de l'HDR fragilise à la fois la solidité de la politique de recherche et les possibilités de coopération avec les entreprises.
- La politique de recherche et d'innovation reste embryonnaire.

### Recommandations :

- Poursuivre l'effort de publication en dépassant le seuil minimal de 0,5/an/professeur-permanent-publiant.
- Évaluer l'impact de la recherche sur le territoire afin de mieux valoriser le rôle de l'ESTA.
- Mettre en œuvre une démarche plus incitative afin de soutenir les enseignants-chercheurs qui souhaitent candidater à l'HDR.
- Renforcer la collaboration avec les pôles de compétitivité du territoire.



# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

**Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »**

## 1 / Une formation ancrée dans l'économie de son territoire

La formation des étudiants se compose pour moitié d'enseignements académiques (les enseignements fondamentaux, les langues, les projets) et pour une autre moitié d'expériences en entreprise. Les enseignements fondamentaux sont composés pour deux-tiers de modules « business » (1 200 heures) et pour un tiers de modules dits techniques<sup>74</sup> (600 heures). En 2022, l'établissement, qui revendique sa dimension à taille humaine, compte 415 étudiants (soit une hausse de 52% de ses effectifs au cours des cinq dernières années<sup>75</sup>), ce qui dépasse les objectifs du contrat d'établissement Eespig.

Trois voies d'accès sont proposées en formation initiale, chacune d'entre elles offrant 60 places et s'adressant toutes à des profils scientifiques : une entrée post-bac, pour le cursus en cinq ans, appelée « parcours grande école<sup>76</sup> » ; une entrée post-bac+2<sup>77</sup>, pour des étudiants ayant acquis des compétences techniques (chimie, biologie, informatique, classes préparatoires scientifiques) ; une entrée post-bac+3<sup>78</sup> pour des diplômés BUT, licences professionnelles technologiques ou scientifiques. L'accès par la VAE<sup>79</sup> existe, mais reste très rare (deux au cours des cinq dernières années).

Trois spécialités qui s'inscrivent dans les spécificités industrielles du territoire sont actuellement proposées : *Industrie 4.0* (repérer les offres proposées par les nouvelles technologies en milieu industriel afin d'innover), *Chem-biotech* (participer aux mutations technologiques dans les domaines de la chimie, de la biotechnologie et de la santé) et *Transformation digitale* (contribuer à la révolution digitale des entreprises par la mise en œuvre de stratégies marketing et commerciales innovantes). Les 90 étudiants actuellement en dernière année se répartissent de la manière suivante au sein de ces trois spécialités : 30 étudiants en *Chem-biotech* ; 10 étudiants en *Transformation digitale* ; 50 étudiants en *Industrie 4.0*. Les enseignants vacataires qui interviennent dans ces spécialités, sont pour 50% des universitaires et des ingénieurs, et pour 50 % des professionnels issus de grands groupes industriels. Selon la voie d'accès et la spécialité choisies, le contenu du cursus est différent, même si le diplôme délivré à l'issue de la formation est identique.

Contrairement à la spécialité *Transformation digitale* qui accueille le plus faible effectif d'étudiants, le comité a constaté lors de la visite que les deux autres spécialités<sup>80</sup> ne reflétaient pas le parti-pris pédagogique d'hybridation des compétences affiché par l'école.

**Ainsi, le comité recommande à l'équipe de direction de travailler à une plus forte intégration des thématiques liées à la transformation environnementale dans le cursus des étudiants, par exemple en développant des partenariats avec le pôle de compétitivité Véhicule du futur et le cluster la Vallée de l'énergie.**

## 2 / Une offre de formation à l'international à développer

L'ESTA dispose de huit universités partenaires dans six pays différents<sup>81</sup>, parmi lesquelles deux permettent aux étudiants de préparer un double diplôme<sup>82</sup>. Les entretiens ont permis de préciser le volet international de la politique de formation et notamment les partenariats mis en place avec des écoles disposant d'un parcours « Ingénieur d'affaires industrielles ». Lors de ces mêmes entretiens a été mentionné l'objectif de signer à terme (sans date butoir) quinze autres partenariats, ce qui, de l'avis du comité, est cohérent avec la taille de l'établissement. Cependant, comme on l'a précisé dans la référence 3, les entretiens ont confirmé que les conventions avec les établissements partenaires internationaux positionnaient les mobilités sortantes au niveau bac+3. **Le comité encourage le développement de partenariats académiques internationaux à niveau bac+4/5.**

Depuis 2021, le premier semestre de la cinquième année est entièrement proposé en langue anglaise et l'ESTA souhaite y ajouter d'ici 2025 le second semestre de la quatrième année afin de proposer un cursus entièrement en langue anglaise aux étudiants étrangers<sup>83</sup>. En 2021-2022<sup>84</sup>, onze étudiants internationaux ont été accueillis

<sup>74</sup> La formation est de 2300 heures de face à face (52% en sciences de gestion, 26% en sciences de l'ingénieur, 22% en langues), RAE, p. 39.

<sup>75</sup> RAE, p. 54.

<sup>76</sup> 220 étudiants sur ce parcours pour l'ensemble des 5 années, effectifs donnés lors des entretiens.

<sup>77</sup> 175 étudiants pour l'ensemble des 3 années, effectifs donnés lors des entretiens.

<sup>78</sup> 20 étudiants pour l'ensemble des 2 années, effectifs donnés lors des entretiens.

<sup>79</sup> Validation des acquis de l'expérience.

<sup>80</sup> RAE, p. 9.

<sup>81</sup> University of applied sciences Turku (Finlande) ; Ruhr-Universität Bochum et Technische Hochschule Aschaffenburg (Allemagne) ; Université polytechnique de Timisoara et Université polytechnique de Petrosani (Roumanie) ; Haute École de Gestion ARC de Neuchâtel/Delémont (Suisse) ; Université LUM Giuseppe Degennaro de Bari (Italie) ; Université Saint-Esprit de Kaslik (USEK - Liban)

<sup>82</sup> University of applied sciences Turku (Finlande) et Technische Hochschule Aschaffenburg (Allemagne)

<sup>83</sup> RAE, p. 44.

<sup>84</sup> Historique des effectifs ESTA 2019-2022.

dans le cadre d'un programme d'échange en quatrième année (semestre 7), alors qu'aucun étudiant n'avait été accueilli au cours des années précédentes.

**Le comité soutient cet objectif de proposer un cursus en langue anglaise, favorable à une meilleure intégration des étudiants internationaux entrants, et qui répond à un objectif opérationnel du contrat d'établissement Eespig.**

### 3 / Une « sensibilisation à la recherche » plus qu'une véritable « formation à » la recherche

Le développement de la recherche est récent au sein de l'école. Depuis quelques années, les enseignants-chercheurs ont mis en place des modules d'initiation à la recherche et de méthodologie de la recherche, afin de donner aux étudiants inscrits en quatrième et cinquième années les bases méthodologiques leur permettant de rédiger leur mémoire de fin d'études. Si l'ESTA maintient son souhait d'obtenir le grade de master, **le comité recommande de structurer la formation à la recherche tout au long du cursus et pas uniquement en fin de cursus, en incluant la formation aux compétences documentaires et à l'intégrité scientifique.**

Compte tenu de sa taille, l'école ne dispose pas de son propre fonds documentaire, mais a su nouer des partenariats permettant à ses étudiants d'accéder aux dix bibliothèques universitaires de son territoire. Le comité n'a cependant aucune donnée permettant de connaître le taux de fréquentation de ces bibliothèques par les étudiants de l'ESTA.

### 4 / Une formation très professionnalisante grâce à sa proximité avec le monde industriel

50% du temps de formation est consacré à l'expérience en entreprise, soit, pour le parcours « grande école » vingt mois de stages, dont six mois à l'international. Le développement de l'alternance (100% des effectifs de dernière année étaient en apprentissage en 2021-2022 contre 48% il y a cinq ans<sup>85</sup>) participe à la professionnalisation de la formation.

Lors de sa visite, le comité a pu constater que l'ESTA a su intégrer les entreprises présentes sur son territoire dans ses organes de gouvernance en les impliquant dans sa réflexion pédagogique (participation à la création des spécialités). L'école a développé avec certaines d'entre elles des partenariats pédagogiques (organisation des « ESTAprojets » sur des problématiques industrielles, mise en place de l'ESTA Business Challenge autour de l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, rédaction d'études de cas réelles). Elle a également mis en œuvre des actions en lien avec l'insertion professionnelle (offres de stages et d'alternances, offres d'emplois).

**De l'avis du comité, cette proximité que l'école entretient avec les entreprises, qui est un des points forts de l'ESTA, pourrait être optimisée par la mise en place de partenariats mieux formalisés et couvrant tous les champs d'activités de l'école (pédagogie, recherche, insertion professionnelle, formation continue).**

**Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »**

### 5 / Une organisation et des pratiques pédagogiques à structurer

Le pilotage de la formation est assuré par la direction de la scolarité composée de trois personnels administratifs : une directrice et deux assistantes. La directrice a, entre autres, la responsabilité de la définition des programmes, le choix et la gestion du corps professoral, le choix des méthodes et moyens pédagogiques<sup>86</sup>, ainsi que la supervision du suivi de la scolarité.

Pour réaliser ses missions, la direction de la formation s'appuie sur 11 enseignants-chercheurs et 80 enseignants vacataires. Le pilotage du corps enseignant est variable selon la spécialité<sup>87</sup>. Chacune des trois spécialités (qui représente 300 heures/étudiant) est gérée par un enseignant-chercheur en sciences de l'ingénieur qui a toute latitude pour définir le contenu et les modalités d'évaluation de son parcours, ainsi que pour recruter des enseignants vacataires (entre cinq et huit selon les spécialités).

Cinq enseignants-chercheurs et soixante enseignants vacataires ont en charge les enseignements qualifiés « business » (1200 heures/étudiant) qui, n'étant pas organisés par grandes sous-disciplines des sciences de gestion, apparaissent, aux yeux du comité, comme une juxtaposition de modules. Compte tenu du manque d'enseignants-chercheurs en gestion, un grand nombre d'intervenants vacataires ne sont pas sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur et ont comme seule référente, la directrice de la scolarité.

Lors de sa visite, le comité a pu constater qu'il n'y a pas encore de standardisation des modules (heures, crédits ECTS). Par ailleurs, l'hybridation pédagogique entre sciences de gestion et sciences de l'ingénieur se fait de gré à gré et n'est pas le résultat d'une politique pédagogique clairement définie. **Le comité engage l'école à mieux définir le rôle des enseignants-chercheurs dans l'organisation pédagogique et suggère de structurer les enseignements de gestion par grands domaines avec un responsable pour chacun d'entre eux.**

<sup>85</sup> RAE, p. 46.

<sup>86</sup> Règlement Intérieur, p. 7.

<sup>87</sup> Issu des entretiens.

L'ESTA étant actuellement en pleine refonte de ses blocs de compétences, **le comité l'encourage à définir les modules d'acquisition des compétences, à travailler sur la répartition des heures et des crédits ECTS par module, ainsi qu'à formaliser les projets d'hybridation des savoirs et des compétences.**

## 6 / Un parcours en alternance plébiscité et une offre de formation continue encore en sommeil

L'école se montre particulièrement attentive au suivi et à l'accompagnement des alternants. Chaque enseignant-chercheur est en charge du suivi de huit alternants avec un rôle de référent pour l'entreprise d'accueil. La forte proximité de l'école avec les entreprises a favorisé le développement de cette activité. Les contrats sont gérés par le CFA de l'UIMM<sup>88</sup>. Forte de ses excellentes relations avec les entreprises et l'UIMM, l'école souhaite développer l'alternance sur 24 mois pour 100% des effectifs étudiants de quatrième et cinquième années en alternance. **Le comité encourage ce développement qui est cohérent avec la volonté d'améliorer l'attractivité de la formation et la diversité de ses étudiants.**

L'activité de la formation professionnelle continue est actuellement anecdotique (20 à 30 K€ par an) et ne fait pas partie des plans de développement des prochaines années. Elle est proposée pour des modules de marketing industriel, de web référencement, et pour un module traitant de la Fresque du Climat<sup>89</sup>. **Le comité suggère à l'école d'étudier le renforcement de son offre en matière de formation professionnelle, en s'appuyant, par exemple, sur les partenariats entre école et entreprises précédemment évoqués.**

**Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

## 7 / Une vocation territoriale revendiquée par l'école et une attractivité à renforcer

Si l'ancrage territorial de l'ESTA reste aujourd'hui une de ses caractéristiques fortes, le comité relève cependant un infléchissement de cette tendance. Au cours de l'année scolaire 2021-2022, 76% des étudiants étaient ainsi issus du « Grand quart nord-est », alors qu'ils représentaient 87% de l'effectif lors de l'année scolaire 2020-2021<sup>90</sup>.

Cette évolution marque les premiers résultats de diverses actions menées hors du territoire pour assurer la promotion et la visibilité de l'ESTA au-delà de son ancrage de prédilection. La participation à des salons étudiants sur l'ensemble du territoire national, des actions de marketing digital et une meilleure visibilité sur Parcoursup, sont les actions évoquées à la fois dans le RAE<sup>91</sup> et lors des entretiens. Tout en confirmant la reconduction de ces actions pour les années à venir, l'école réaffirme<sup>92</sup> toutefois sa volonté de rester à taille humaine en se fixant un objectif à 450 étudiants (425 lors de la visite).

Le rapport entre le nombre de candidats et le nombre d'admis est en moyenne de 75% au cours des cinq dernières années<sup>93</sup>. La sélectivité, point de vigilance soulevé par la CEFDG en 2020, reste à conforter. L'ESTA rappelle<sup>94</sup> qu'elle avait souhaité limiter jusqu'à présent son recrutement aux seuls bacheliers à dominante scientifique ou technologique, ce qui de fait limitait le potentiel de candidats. L'ESTA a fixé l'objectif d'atteindre un taux de sélectivité de 50% en 2024, notamment en élargissant son vivier de recrutement à tous types de bacheliers. **Le comité recommande de formaliser le plan d'action qui découle de cette stratégie pour concrétiser les objectifs d'attractivité posés tant dans le RAE que lors des entretiens.**

## 8 / Des taux de réussite élevés et constants au fil des années

De manière constante, au fil des années, il y a peu ou pas d'échec en fin de cursus<sup>95</sup>. Au titre de l'année 2020-2021, le taux de réussite des étudiants inscrits dans la filière post-bac est de 92% en première année, 85% en deuxième année, 88% en troisième année et 100% en quatrième et cinquième année. Par ailleurs, les taux de réussite en cinquième année sont respectivement de 100% pour la filière post-bac+2 et de 80% pour la filière post bac+3 en raison d'une démission sur les cinq étudiants de cette filière. Un suivi pédagogique est mis en place dès la détection d'une difficulté<sup>96</sup> et permet de remédier au défaut de consolidation des compétences attendues. Le redoublement est possible, mais reste faible (un à cinq par an selon les filières<sup>97</sup>).

<sup>88</sup> Centre de formation d'apprenti de l'Union des industries et métiers de la métallurgie.

<sup>89</sup> Outil pédagogique permettant la diffusion rapide d'une compréhension partagée du défi que représente les changements climatiques. [www.fresqueducimat.org](http://www.fresqueducimat.org).

<sup>90</sup> RAE, p. 48, tableau 15.

<sup>91</sup> RAE, p. 48.

<sup>92</sup> RAE, p. 48.

<sup>93</sup> RAE p. 48.

<sup>94</sup> RAE, p. 48, tableau 16.

<sup>95</sup> Tableau 17, RAE, p. 49.

<sup>96</sup> RAE, p. 49.

<sup>97</sup> Tableau 17, RAE, p. 49.

## 9 / Une insertion professionnelle rapide s'appuyant sur des partenariats étroits et un accompagnement à l'insertion efficace

Une des forces de l'ESTA réside dans la qualité des soutiens à l'insertion mis en place. Les clés de ce dispositif reposent sur trois piliers : l'action du département des relations entreprises, les outils de suivi de l'insertion, l'implication du réseau des *Alumni*.

Le département des relations avec les entreprises connaît très bien le tissu économique et industriel. Il déploie six actions majeures au service de l'insertion des étudiants :

- un accompagnement encadré et personnalisé depuis la recherche de stage jusqu'au suivi du bon déroulement des stages. En 2021-2022, cet accompagnement est estimé par l'école à 400 heures<sup>98</sup>;
- un espace « carrière » créé en lien avec la plateforme Jobteaser ;
- l'organisation de deux forums Entreprises par an, réunissant aussi bien des grandes entreprises que des petites et moyennes, qui favorisent les rencontres et le recrutement des étudiants ;
- l'organisation mensuelle de petits déjeuners professionnels qui favorise une meilleure connaissance des métiers et des possibilités du tissu industriel ;
- des partenariats et actions de mécénat, qui s'inscrivent dans la durée comme les relations nouées avec le Crédit Agricole, LISI, MEDTRONIC, HLP, TRINAPS ;
- des visites d'entreprises et la présence de l'école à des salons professionnels qui permettent aux étudiants de mieux connaître les métiers et les activités du territoire industriel<sup>99</sup>.

Une enquête réalisée tous les deux ans qui permet de suivre la carrière des Estaliens et montre notamment un taux d'emploi satisfaisant des étudiants (84% des diplômés entre 2017 et 2020 sont en activité)<sup>100</sup>. Le développement de l'apprentissage (100% pour 2021-2022) a un impact fort sur l'employabilité : en 2021, 71% des étudiants, dont 96% étaient en apprentissage, ont été recrutés avant la remise du diplôme contre 61% en moyenne au cours des quatre années précédentes.

Le réseau des *Alumni*, encadré par l'école, a été redynamisé en 2019 et contribue à la qualité de l'insertion par sa participation aux forums entreprises.

**Le comité encourage l'ESTA dans la poursuite de ces actions au service de l'insertion professionnelle des étudiants et recommande la réalisation d'une enquête annuelle en lien plus étroit avec le réseau des *Alumni* pour améliorer le retour d'information sur l'insertion et pérenniser la qualité et le niveau de l'insertion professionnelle.**

**Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »**

## 10 / Un recrutement d'enseignants-chercheurs en gestion insuffisant

Alors que le programme est composé pour deux tiers d'heures d'enseignement en gestion, le nombre d'enseignants-chercheurs est plus important en sciences de l'ingénieur (six enseignants-chercheurs en sciences de l'ingénieur et cinq enseignants-chercheurs en sciences de gestion). Parmi les cinq enseignants-chercheurs relevant de la gestion, un est en fait spécialisé en droit.

Par ailleurs, le tableau de suivi du contrat d'établissement Eespig montre des taux de couverture et d'encadrement en baisse par rapport à 2020 et en deçà des prévisions 2022<sup>101</sup>. C'est un point de vigilance que la CEFDG avait soulevé dans son dernier avis. Selon la direction de l'école, il faudrait recruter trois enseignants-chercheurs supplémentaires en gestion. Pour satisfaire ce besoin, l'école est confrontée à plusieurs difficultés : un environnement orienté massivement vers les sciences et technologies, des enseignements en gestion peu structurés au sein de l'école, aucune personne titulaire d'une HDR parmi les enseignants-chercheurs, la difficulté de trouver un laboratoire de rattachement, des contrats d'enseignants permanents à cinq jours avec un volume d'heures de face à face compris entre 200 et 300 heures par an.

Un des axes stratégiques de l'école<sup>102</sup> étant d'augmenter son attractivité auprès des enseignants-chercheurs en sciences de gestion, **le comité lui recommande d'élaborer un plan précis en matière de recrutement de ses enseignants-chercheurs avec des objectifs bien définis et des modalités opératoires pour les atteindre, comme la définition des volumes horaires consacrés à l'enseignement et à la recherche.**

<sup>98</sup> Tableau 18, RAE, p. 51.

<sup>99</sup> Tableau 22, RAE, p. 52.

<sup>100</sup> Tableau 19, RAE, p. 52.

<sup>101</sup> Contrat d'établissement Eespig et états des indicateurs 2021 de suivi du contrat : Taux de couverture des enseignants permanents : 39% en 2021

contre 51% en 2020 ; Taux de docteurs parmi les enseignants permanents : 57% contre 69% en 2020.

<sup>102</sup> Issu des entretiens.

## 11 / Un pilotage de la pédagogie informel et trop administratif

La taille de l'école<sup>103</sup> a favorisé les échanges informels, fortement axés sur la communication verbale au détriment d'une organisation plus structurée. Si la direction souhaite engager au niveau de l'école une démarche globale en matière de qualité<sup>104</sup>, personne à ce jour, n'est responsable de ce dossier (cf. *infra*).

Le comité a constaté lors de sa visite que le contenu des maquettes pouvait être modifié en fonction du commentaire d'une entreprise ou encore qu'un intervenant pouvait prendre l'initiative de modifier le volume horaire de son enseignement. Les enseignements n'étant pas organisés par domaine ou discipline, il n'y a pas d'instance officielle de discussion académique associant l'équipe pédagogique<sup>105</sup>, comme indiqué dans la référence 14. Les arbitrages sont faits soit directement par la direction de la scolarité, soit par le comité de direction auquel participe un seul enseignant-chercheur, le directeur de la recherche.

Néanmoins, les entretiens ont aussi révélé le projet de déploiement d'un logiciel d'évaluation du contenu pédagogique pour le premier semestre 2023.

**Le comité encourage l'ESTA à mettre en place des instances d'amélioration et de révision des maquettes pédagogiques, à l'appui notamment d'enquêtes de satisfaction, et à définir le rôle des enseignants-chercheurs au sein de ces instances. Le comité recommande de formaliser le fonctionnement de l'ensemble du processus pédagogique.**

## 12 / Un pilotage du coût des formations à mettre en place

L'école ne dispose d'aucun outil de pilotage financier qui lui permettrait de déterminer les coûts de formation, et de tenir une comptabilité analytique.

**Le comité recommande de mettre en place un système de calcul des coûts de formation.**

**Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »**

## 13 / Un bien-être étudiant à préserver, une vie étudiante à développer

L'école a fait preuve d'agilité et de réactivité lors de la pandémie de Covid-19, en mettant en place un suivi régulier et personnalisé des étudiants, et en proposant rapidement des cours en ligne. Les étudiants sont attachés à ce suivi personnalisé rendu possible par la petite taille de l'établissement. **Le comité recommande le maintien de ce suivi.**

Un axe d'amélioration défini dans le cadre du contrat d'établissement Eespig, était de promouvoir la diversité des recrutements des étudiants. L'ESTA a stabilisé le taux d'étudiants boursiers <sup>sur critères sociaux</sup><sup>106</sup> au cours des cinq dernières années. Ils représentent 20% à 23% des effectifs au cours de la période 2017-2021, ce qui correspond à l'objectif du contrat.

Ces dernières années, l'établissement a amélioré sa politique d'inclusion de personnes en situation de handicap avec le lancement d'un programme pilote et l'arrivée d'un outil d'intelligence artificielle aidant le suivi de la formation par un étudiant en situation de handicap<sup>107</sup>. Consciente que le profil très particulier de la formation proposée a pour conséquence d'attirer plus d'hommes que de femmes (70% / 30%)<sup>108</sup>, l'ESTA a su déployer le réseau ESTAliennes. Ce réseau qui a pour objectif de promouvoir la mixité au sein des entreprises<sup>109</sup> a été mis entre parenthèses pendant la pandémie du Covid. **Le comité encourage l'école à relancer ce réseau qui apporte aux étudiants un lien privilégié avec le milieu économique et à poursuivre sa politique d'inclusion et de diversité.**

La représentation des étudiants dans la gouvernance de l'école est assurée par un représentant des étudiants, nommé, qui possède une voix consultative au sein du collège des membres qualifiés du conseil d'administration. Lors de la visite, l'intégration prochaine d'un étudiant dans le comité pédagogique a été évoquée. Le président des ESTAlumni participe à l'assemblée générale, ainsi qu'au conseil d'administration<sup>110</sup>. Bien que satisfaisante<sup>111</sup>, cette représentation d'anciens étudiants dans la gouvernance de l'ESTA n'est pas connue des étudiants. **Le comité recommande de mieux informer et sensibiliser les étudiants en valorisant les objectifs visés**

<sup>103</sup> RAE, p. 21 : 10 administratifs et 11 EC10 administratifs et 11 EC10 administratifs et 11 EC.

<sup>104</sup> Issu des entretiens - L'école travaille actuellement avec une start-up pour mettre en place au premier semestre 2023 des enquêtes-étudiants sur la qualité des enseignements.

<sup>105</sup> Règlement intérieur, p. 6 : Le comité pédagogique est composé de la directrice de l'école, de la directrice des études et de la scolarité, du président de l'ESTALUMNI, d'un représentant de l'UTBM, des membres partenaires volontaires. Le Comité pédagogique a pour rôle de travailler sur la maquette pédagogique, les méthodes et matériels utilisés afin que l'enseignement dispensé corresponde au plus près des attentes du marché des entreprises.

<sup>106</sup> Tableau 22, Référence 17.1.1, RAE, p. 56.

<sup>107</sup> Référence 17.1.2, RAE, p. 57.

<sup>108</sup> Référence 17.1.3, RAE p. 57.

<sup>109</sup> RAE, p. 57.

<sup>110</sup> RAE, p. 14, figure 6.

<sup>111</sup> Issu des entretiens.

par leur intégration à la gouvernance. Le comité conseille également l'organisation d'une élection des représentants des étudiants afin de permettre une implication plus effective de ces derniers à la vie de l'école.

## 14 / Des ressources présentes à mieux allouer

L'ESTA compte cinq associations d'étudiants, dont le bureau des élèves (BDE) et une junior entreprise<sup>112</sup>. Les associations bénéficient de leur propre espace et des réunions régulières ont lieu entre la direction et les associations pour un partage d'informations.

Une partie de la CVEC est utilisée pour financer le BDE<sup>113</sup>. Toutefois, les entretiens ont montré que le BDE ne redistribue pas cette ressource financière aux autres associations qui, de fait, doivent auto-financer leurs actions. Lors des cinq dernières années, l'école s'est mobilisée pour relancer la vie associative et le réseau des *Alumni*. Toutefois, elle n'a pas désigné de responsable de la vie étudiante ni de responsable du réseau des *Alumni*. **Le comité recommande à l'ESTA de formaliser et d'encadrer sa stratégie en matière de vie étudiante et de gestion de son réseau d'anciens, en la dotant de moyens humains identifiés, et cela afin de favoriser le développement d'une notoriété nationale.**

---

<sup>112</sup> Bureau des élèves, Bureau des sports, Bureau des arts, Bureau des humanités et la Junior Marketing Services.

<sup>113</sup> Document « ESTA Subvention CVEC » : 6160 euros de financement du BDE sur les 15 720 euros du montant de la CVEC reçu en 2021-2022.

## Domaine 3

### Points forts :

- Une formation originale qui s'appuie sur deux axes complémentaires relevant des sciences de gestion et des sciences de l'ingénieur, avec trois spécialités qui s'inscrivent dans les spécificités industrielles du territoire.
- Un cursus qui est modulable en fonction des modalités d'admission et intégrant des étudiants provenant de plusieurs types de cursus à dominante technique.
- Une école à « taille humaine » qui permet une proximité entre enseignants, administration et étudiants.
- La réussite des étudiants tout au long de leurs parcours, jusqu'à l'obtention du diplôme.
- Une insertion professionnelle rapide dans les emplois visés par la formation.
- Une méthodologie d'accueil efficace des élèves en mobilité entrante.
- Un suivi personnalisé des étudiants.

### Points faibles :

- Un manque de lisibilité et de cohérence de la maquette pédagogique.
- Une démarche qualité dans la gestion et l'amélioration de la formation qui reste à concevoir.
- Un taux d'encadrement des étudiants par des enseignants permanents qui reste insuffisant.
- Une instance d'amélioration pédagogique dont le fonctionnement n'est pas opérationnel.
- Une mobilité académique à l'international qui se limite au bachelor.
- Une absence d'enquêtes de satisfaction menées auprès des étudiants.

### Recommandations :

- Mettre en place une organisation qui favorise une politique pédagogique collégiale.
- Parvenir à recruter davantage d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion.
- Mettre en place une démarche qualité globale en matière de formation.
- Tirer profit de la révision des blocs de compétences pour concevoir une maquette plus en conformité avec la stratégie et les valeurs définies par l'école.
- Formaliser le plan d'action sur l'amélioration de la sélectivité de l'école.
- Renforcer la formation à la recherche et par la recherche.
- Poursuivre et consolider le développement des enseignements en langue anglaise afin de faciliter l'intégration des étudiants internationaux.
- Développer des conventions de mobilité internationale aux niveaux Bac+4 et Bac+5.

## Conclusion

Créée en 1986 par et pour les industriels du territoire « Grand quart nord-est », l'ESTA est une école qui revendique à la fois sa taille humaine et la spécificité de sa formation hybride. L'école assure une formation qui se décline à la fois en sciences de gestion et en sciences de l'ingénieur pour former des « managers d'affaires industrielles ». Toutefois, elle peine aujourd'hui à recruter des enseignants-chercheurs en sciences de gestion, indispensables pour assurer des enseignements, contribuer à sa production scientifique et participer à la construction de sa politique en matière de recherche. En écho à cette difficulté, la CEFDG a émis une recommandation<sup>114</sup> lors de sa dernière évaluation de l'école, que confirme le présent rapport.

L'école est dirigée par une gouvernance resserrée qui s'investit pleinement dans ses missions. Le monde économique est aujourd'hui très présent au sein des instances de gouvernance, notamment en assurant la présidence du conseil d'administration. Ces liens avec le tissu économique industriel constituent une force indéniable, qui permet aux étudiants de s'insérer facilement d'un point de vue professionnel. Les collectivités territoriales sont également présentes et prêtes à apporter leur soutien et leur aide financière aux projets présentés. Néanmoins, la participation des enseignants et des étudiants aux processus de décision reste faible, alors que leur implication permettrait de développer l'esprit d'initiative et de dynamiser la vie étudiante.

Les personnels et les étudiants soulignent le bon fonctionnement du management de l'école. Néanmoins, la direction de l'ESTA a pris conscience que son pilotage repose sur une petite équipe administrative et que cette situation constitue une fragilité. La formalisation de l'organisation de l'établissement reste ici à construire. De même, si la situation financière de l'école est bonne puisqu'elle génère des excédents, l'ESTA ne dispose pas d'outils de pilotage lui permettant d'optimiser la gestion de ses ressources et de connaître ses coûts réels de formation.

Si l'école a de très bonnes relations avec ses partenaires académiques locaux, elle a aussi l'ambition pour les cinq prochaines années, d'être connue et reconnue au niveau national et international. La direction commence à s'y employer, notamment en s'investissant dans des organisations nationales comme la FESIC et en développant des actions de communication au niveau national. Néanmoins, la volonté d'accroître son attractivité passe aussi par une nette amélioration de la sélectivité des étudiants. Un renforcement de ses partenariats académiques régionaux et un élargissement de ses partenariats à l'international peuvent aussi y contribuer.

**Conformément aux textes, la procédure de renouvellement de la qualification d'Eespig prévoit que l'évaluation du Haut Conseil est réglementairement requise pour éclairer le Comité Consultatif pour l'enseignement supérieur privé, dont l'avis permet au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche de prendre une décision au sujet de ce renouvellement. Pour satisfaire à cette mission, le comité souhaite formuler les points forts, points faibles et recommandations qui suivent :**

### Les points forts

- Le positionnement original d'une offre de formation développant la double compétence technologique et commerciale.
- Des liens forts avec le monde économique.
- Une situation financière saine.
- Des partenariats académiques qui assurent un ancrage pour la recherche de l'ESTA au sein de laboratoires reconnus.
- Une recherche partenariale et territoriale concrétisée par des thèses Cifre.
- Des spécialités de formations de l'école très professionnalisantes.
- Une réussite étudiante de qualité.

### Les points faibles

- Une stratégie qui manque de lisibilité.
- Un déficit de notoriété au niveau national et international.
- Un nombre de publications en sciences de gestion en progression, mais qui reste à un niveau minimal.
- Une politique d'innovation de recherche qui reste embryonnaire.
- Un taux de couverture des enseignements en gestion par des enseignants permanents qui est insuffisant.
- Une instance d'amélioration pédagogique dont le fonctionnement n'est pas opérationnel.

<sup>114</sup> Recommandation de la CEFDG dans son avis transmis le 31 décembre 2019 (p. 2).



## Les recommandations

- Développer des partenariats avec des établissements de l'enseignement supérieur au niveau national et au niveau international afin d'améliorer la notoriété de l'école.
- Formaliser les processus de pilotage interne afin de pérenniser le fonctionnement.
- Continuer à définir et à structurer la politique de recherche et d'innovation notamment en lien avec les pôles de compétitivité.
- Développer la politique de recherche en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour augmenter au sein de l'équipe pédagogique le nombre des enseignants-chercheurs en sciences de gestion ainsi que le nombre de titulaires de l'habilitation à diriger des recherches.
- Mettre en place une organisation plus formelle des instances de discussion afin de développer une politique pédagogique collégiale.

**Si l'ESTA, en tant qu'Eespig, s'acquitte de ses missions dans des conditions qui n'appellent pas d'objection de la part du comité, ce dernier souligne un point de vigilance particulier : la nécessité de développer significativement la politique et l'activité de recherche pour soutenir ce que les formations de cette école ont d'original en liant management et technologie.**

## Liste des sigles

### A

ACL Articles dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture ou dans les bases de données internationales (*ISI Web of Knowledge, Pub Med, Scopus...*)

### B

BDE Bureau des élèves  
 BFC Bourgogne-Franche-Comté (région, académie)  
 BU Bibliothèque universitaire  
 BUT Bachelor universitaire de technologie

### C

CA Conseil d'administration  
 CCI Chambre de commerce et d'industrie  
 CEFDG Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion  
 CFA Centre de formation d'apprentis  
 CFVE Commission des formations et de la vie étudiante  
 CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail  
 Cifre Convention industrielle de formation par la recherche  
 CLES Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur  
 CNRS Centre national de la recherche scientifique  
 Comue Communauté d'universités et établissements  
 CPER Contrat de plan État-région  
 CRECIS *Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies*  
 CRJFC Centre de recherches juridiques de l'Université de Franche-Comté (laboratoire)  
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
 CVEC Contribution de la vie étudiante et de campus

### D

DE Domaine d'étude  
 DRFIP Direction régionale des finances publiques  
 DSI Direction des systèmes d'information  
 DUT Diplôme universitaire de technologie

### E

EC Enseignant-chercheur  
 ECTS *European Credits Transfer System*  
 ED École doctorale  
 Eespig Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général  
 ELLIADD Édition, langages, littératures, informatique, arts, didactiques, discours (laboratoire)  
 ENSA École nationale supérieure d'architecture  
 Erasmus *EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students*  
 ERCOS Ergonomie et COception des Systèmes (pôle de recherche)  
 ESR Enseignement supérieur et Recherche  
 ESTA École supérieure des technologies et des affaires  
 ETP Équivalent temps plein

## F

FESIC	Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif
FETMO-ST	Franche-Comté Électronique Mécanique Thermique et Optique – Sciences et Technologies (laboratoire)
FPC	Formation professionnelle continue

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

## H

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

## I

IdEx	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques

## L

LIMA	Laboratoire d'innovation moléculaire et applications (laboratoire)
LMD	(continuité du cursus de formation) licence master doctorat

## M

MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Moodle	<i>Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment</i> (plate-forme d'apprentissage en ligne)

## P

PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Professeur permanent publiant

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

## S

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SISE	Système d'information pour le suivi des étudiants
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

## T

TD	Travaux dirigés
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i> (certificat de compétences en langue anglaise)

## U

UBFC	Université Bourgogne Franche-Comté
------	------------------------------------

UE Unité d'enseignement  
UIMM Union des industries et métiers de la métallurgie  
UMR Unité mixte de recherche  
UTBM Université technologique Belfort-Montbéliard

V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VTE Volontariat territoriale d'entreprise (charte)

## Observations de la directrice de l'École supérieure des technologies et des affaires



Monsieur Pierre Glaudes  
Directeur du département  
d'évaluation des établissements  
HCERES  
2 rue Albert Einstein  
75 013 Paris

Belfort, le 13 juin 2023

Objet : Audit HCERES – réponse établissement  
Réf : PG/2023-157

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance du rapport définitif d'évaluation de l'ÉSTA Belfort par le HCERES, en date du 30 mai 2023.

Tout d'abord, au nom du Président Monsieur Jacques Jaeck et de toute l'équipe de direction de l'école, je tiens à remercier les collaborateurs de l'HCERES ainsi que le comité d'experts pour la qualité du dialogue et des échanges que nous avons eus lors de la visite du 15 et 16 novembre 2022.

Comme le souligne le rapport, cette évaluation est une grande première pour l'ÉSTA Belfort, qui permet à notre école de franchir une nouvelle étape dans son développement. Le rapport relève nos acquis et nos forces et les recommandations formulées pointent les éléments d'amélioration et de progrès que l'école va s'employer à mettre en œuvre dès maintenant et dans les mois à venir.

J'attire toutefois votre attention sur des éléments de la conclusion, pour lesquels je souhaite apporter quelques commentaires :

- S'agissant des points forts, je rajouterai l'**ancrage territorial fort**, qui n'a pas échappé au comité d'experts (Domaine 1) et qui se traduit par des relations partenariales solides et pérennes avec nos entreprises : participation dans la gouvernance, présence de vacataires professionnels, organisation d'évènements réguliers, construction de cas pédagogiques, offres de stages et contrats d'apprentissage en nombre...
- S'agissant des points faibles, en particulier de la politique d'innovation et de recherche qualifiée « d'embryonnaire » : l'ÉSTA est consciente que sa politique de recherche est en construction malgré des résultats probants et encourageants. En effet, la recherche à l'ÉSTA a démarré il y a tout juste 10 ans (en 2012) par l'embauche des premiers enseignants-chercheurs, tous titulaires d'une thèse de doctorat. Aujourd'hui, l'équipe de recherche continue à se structurer grâce à un travail collaboratif de l'ensemble des enseignants-chercheurs relevant de champs disciplinaires distincts, sciences de gestion et sciences pour l'ingénieur, reflétant clairement la spécificité de l'ÉSTA.

#SimplySmartinSellingTechnology

ÉSTA Belfort  
3 Rue Docteur Fréry – CS 50199  
90004 BELFORT CEDEX  
contact@esta-groupe.fr  
www.esta-groupe.fr

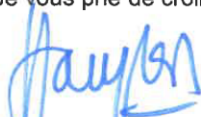
Force est de constater que la dynamique de recherche mise en place porte ses fruits, puisque pour la seule année 2022, le taux de publication/an/EC publiant est de 1,33 (contre 0,55 sur la période évaluée 2017-21).

De plus, l'équipe de recherche est passée d'un effectif de 8 enseignants-chercheurs en 2017 à 12 en 2023. Il convient de préciser que ce recrutement d'enseignants-chercheurs publiants, et d'HDR en particulier, demeure très difficile dans le Nord de la Région Bourgogne-Franche-Comté. La faible attractivité de notre région nous pousse à adopter une montée en compétence de l'équipe : 2 enseignants-chercheurs seront titulaires d'une HDR d'ici 2 à 3 ans.

Dans le cadre de cette dynamique, tous les enseignants-chercheurs sont aujourd'hui rattachés à des laboratoires de recherche reconnus, dont 5 appartiennent à un seul et même laboratoire (ELLIADD, U.R. 4661). Notre objectif à terme est que la majorité de l'équipe appartienne à ce laboratoire, permettant ainsi de déployer une politique de recherche en lien avec notre spécificité « hybride ».

Enfin, l'ESTA a participé à de nombreux projets de recherche régionaux, nationaux et internationaux, qui donnent l'opportunité aux enseignants-chercheurs de co-encadrer 5 thèses de doctorat, toutes financées.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de mes salutations distinguées.



Laure Viellard  
Directrice

#SimplySmartinSellingTechnology

**ESTA Belfort**  
3 Rue Docteur Fréry – CS 50199  
90004 BELFORT CEDEX  
contact@esta-groupe.fr  
www.esta-groupe.f

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École supérieure de technologie et des affaires a eu lieu du 15 au 17 novembre 2022. Le comité était présidé par Madame **Marie-Pierre Mairesse**, professeure des universités à l'université polytechnique Hauts-de-France et ancienne présidente de l'université de Valenciennes, présidente du comité d'évaluation.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Emmanuel Caillaud**, professeur des universités au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ;
- Monsieur **Jean-Jacques Gay**, consultant en développement professionnel à l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) ;
- Madame **Caroline Hermet Passeron**, directrice du master grande école, Excelia Business School ;
- Madame **Margaux Kaemmerlen**, étudiante en double diplôme avec Sciences Po Aix et Skema Business School ;
- Madame **Gwenaëlle Verscheure**, directrice générale des services de l'université Sorbonne Paris Nord.

Monsieur Stéphane Onnée, conseiller scientifique, et Christine Freyermuth, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <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](http://www.hceres.fr)

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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