

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE  
SUPÉRIEURE DES TECHNOLOGIES INDUSTRIELLES  
AVANCEES (ESTIA BAYONNE)

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

Rapport publié le 05/04/2022

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

Jean-Didier Legat, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

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

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

# Sommaire

Présentation de l'établissement .....	5
1 / Caractérisation de l'établissement.....	5
2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale .....	5
3 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	7
1 / Un positionnement institutionnel bien défini dans un environnement à haut potentiel .....	7
2 / Une stratégie institutionnelle cohérente d'ouverture et de partenariat.....	7
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / Une organisation interne efficace en adéquation avec son statut.....	9
2 / Un changement de statut pour favoriser le développement de l'Estia .....	9
3 / Une démarche qualité formalisée et globale, mais qui mériterait d'être optimisée .....	10
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier ...	10
a/ Des fonctions support assurées par l'actionnaire principal .....	10
b/ Un dialogue social qui pourrait se renforcer.....	10
c/ Une situation financière saine, mais potentiellement fragile .....	11
La recherche et la formation.....	12
1 / Une recherche partenariale proactive.....	12
2 / La formation comme acteur d'une dynamique territoriale.....	13
3 / Une synergie entre recherche et formation au service du développement économique territorial .....	14
La réussite des étudiants.....	16
1 / Les parcours des étudiants servis par un dispositif d'accompagnement performant .....	16
2 / Une vie étudiante qui permet l'épanouissement des élèves .....	17
a/ Un éloignement des campus universitaires problématique, mais auquel des réponses sont apportées...	17
b/ Une vie associative interne fournie qui cherche à s'ouvrir vers d'autres horizons.....	17
c/ Un système de valorisation de l'engagement étudiant à redéfinir.....	18
3 / Des étudiants qui peinent à s'approprier la gouvernance de l'école .....	18
a/ La taille de l'école comme facteur déterminant du retour des élèves sur leur formation .....	18
b/ Une place en tant qu'administrateur et étudiant à conforter.....	18
c/ Une mobilisation de l'ensemble des élèves autour de leur représentant au CA à créer .....	18
La valorisation et la culture scientifique .....	19
1 / Une valorisation inscrite dans le lien intime qu'a tissé Estia avec les acteurs économiques locaux.....	19
2 / Une diffusion du patrimoine scientifique naturelle.....	20
Les politiques européenne et internationale.....	21
1 / École trilingue, l'Estia affiche son ambition à l'international.....	21
a/ Une forte mobilisation à l'international... ..	21
b/ ... nourrie par un ensemble d'accords... ..	21
c/ ... dont les étudiants bénéficient directement.....	21
Conclusion.....	23
1 / Les points forts .....	23
2 / Les points faibles.....	23
3 / Les recommandations.....	23

Liste des sigles.....	24
Observations du directeur général.....	26
Organisation de l'évaluation.....	27

# Présentation de l'établissement

## 1 /Caractérisation de l'établissement

L'École supérieure des technologies industrielles avancées (Estia Bayonne), école d'ingénieurs généralistes trilingues<sup>1</sup> habilitée par la Commission des titres d'ingénieur (CTI)<sup>2</sup>, est née de l'initiative de la Chambre de commerce et d'industrie de Bayonne Pays basque (CCI PBP), en partenariat et avec le soutien de l'université de Bordeaux 1 en 1996. Estia Bayonne forme des ingénieurs dans les domaines des techniques et des technologies de « l'usine du futur »<sup>3</sup>.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'Estia Bayonne a adopté le statut d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC – statuts en annexe D1-0), tel que défini par les articles L711-17 et L711-76 du code du commerce (JORF<sup>4</sup> n°0291 du 15 décembre 2016, texte n° 19 – annexe D1-0). Estia Bayonne est une filiale de la CCI BPB. C'est un établissement privé, à capital public, d'intérêt général à but non lucratif, jouissant d'une autonomie complète en matière de gestion et de pilotage : il s'agit du principe de statut d'EESC. Mais, il est important de souligner que, étant donné son nouveau statut EESC, l'établissement n'est plus éligible au label EESPIG depuis 2017 (date de fin du contrat avec le MESRI).

Au niveau national, Estia Bayonne a un ancrage à différents niveaux. Estia Bayonne est associée à l'université de Bordeaux (établissement composante) par le décret n° 2016-1113 du 11 août 2016 (JORF n° 0189 du 14 août 2016 - texte n° 7), membre partenaire du groupe ISAE depuis février 2019 et partenaire de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA). Par ailleurs, l'établissement participe aux groupes attachés aux concours E3A-Polytech, CCINP<sup>5</sup>, ENSEA et banque Physique-Technologie (PT). Estia Bayonne est membre de la Conférence des grandes écoles (CGE) et adhérente de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI). En 2020, Estia Recherche a intégré l'institut Carnot ARTS (Actions de recherche pour la technologie et la société – iC ARTS). Par ailleurs, l'établissement collabore étroitement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur français, comme Sigma Clermont, l'université de Paris ou encore l'université Côte d'Azur.

Depuis 2009, l'ensemble des activités de recherche de l'Estia est regroupé dans une seule équipe appelée Estia Recherche, à vocation interdisciplinaire et à l'interface des sciences et technologie et des sciences humaines et sociales.

L'établissement propose cinq types de formation diplômante : une formation initiale d'ingénieurs, deux formations spécialisées de type master (mastères spécialisés [MS] CILIO<sup>6</sup> et PFR<sup>7</sup>), deux *Master of Science* (MSc *big data intelligence for human augmented reality* [BIHAR] et MSc *Industry 4.0*, dans le cadre de la formation continue, avec le Pérou et le Mexique), un master universitaire de l'UPPA et enfin, une formation post-bac (le bachelor en ingénierie « usine du futur »). Par ailleurs, l'établissement organise six formations professionnelles certifiantes.

Estia Bayonne place l'entreprise au cœur de son système opérationnel<sup>8</sup>.

Doté de trois bâtiments principaux pour une surface totale de 10 500 m<sup>2</sup> et d'une capacité d'accueil de 1 500 personnes, le campus principal de l'école est à Bidart. L'établissement dispose de quatre implantations annexes (12 000 m<sup>2</sup> environ), hébergeant deux plateformes technologiques et deux pépinières d'entreprises à Bidart, Anglet et Bayonne.

## 2 /Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale

La Nouvelle-Aquitaine, d'après les données divulguées par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri) en 2000, compte plus de 200 000 étudiants (6<sup>e</sup> rang national avec 8 % de la population étudiante nationale), répartis sur 80 sites. Les étudiants sont accueillis dans trois académies, dont

<sup>1</sup> Les enseignements se font en trois langues : français, anglais et espagnol.

<sup>2</sup> L'Estia a été habilitée par la CTI en 2015, 2017 et 2021 (dernier renouvellement d'accréditation valable jusqu'à la rentrée 2025-2026).

<sup>3</sup> RAE, p. 6.

<sup>4</sup> Journal officiel de la République française.

<sup>5</sup> Concours commun des Instituts nationaux polytechniques.

<sup>6</sup> Conseil et ingénierie en logistique et innovation organisationnelle.

<sup>7</sup> Procédés du futur & robotique.

<sup>8</sup> Estia Bayonne est membre actif du pôle de compétitivité Aerospace Valley, du pôle de compétitivité AVENIA, du cluster Digital Aquitaine, d'Eurosima Cluster, du pôle de compétitivité Agri Sud-ouest Innovation, du cluster Aquitaine Robotics, du cluster Pays basque Digital et du pôle de compétitivité Alpha RLH.

celle de Bordeaux qui représente 65 % de la population étudiante de la région. L'évolution des effectifs est supérieure au rythme national (+13 % contre +10 % en France métropolitaine)<sup>9</sup>. Le taux d'étudiants boursiers est l'un des plus importants de la métropole (30 % contre 26 % en France métropolitaine). La part des étudiants inscrits à l'université est plus élevée que la moyenne nationale (63,6 % contre 61 % en France métropolitaine) avec une surreprésentation des étudiants inscrits en licence. Le nombre de docteurs a fortement évolué depuis 2013 (+11 % contre +0,7 % en France métropolitaine) avec 920 étudiants diplômés<sup>10</sup>.

En 2017, la production scientifique représente 6 % de la production nationale. Les forces les plus notables apparaissent en botanique, biologie végétale, sciences des polymères, astronomie et astrophysique, écologie ou encore chimie minérale et nucléaire avec 14 000 chercheurs, dont 44 % dans le secteur public. Les effectifs sont en hausse de +9,5 % entre 2015 et 2017, notamment grâce au secteur privé (+15,3 %). Les dépenses intérieures de recherche et développement (DIRD) dépassent 2,3 Md€ en 2017 et progressent de +4,9 % depuis 2015 (+3,4 % en France métropolitaine), représentant 4,7 % de la DIRD nationale. La part nationale de dépôts de brevets est de 4,5 % (4<sup>e</sup> région française en instrumentation). L'écosystème d'innovation s'appuie sur de nombreux acteurs expérimentés dont la Satt Aquitaine Science Transfert (AST), une dizaine de pôles de compétitivité, une douzaine d'instituts ou de tremplins Carnot. Parmi les filières industrielles de la région, on peut citer l'aéronautique, la forêt et le bois, l'écoconstruction, les procédés industriels ou l'agroalimentaire.

### 3 / Contexte de l'évaluation

Il est important de souligner que, étant donné son nouveau statut EESC, l'établissement n'est plus éligible au label EESPIG depuis 2017 (date de fin du contrat avec le MESRI). Mais, son engagement fort avec le site bordelais et l'antériorité de sa contractualisation avec le ministère depuis 2007, l'Estia, ancien EESPIG, a été évalué en vague B dans des conditions identiques à celles d'un établissement privé EESPIG. La visite a eu lieu du 6 au 8 juillet 2021 dans les locaux de l'Estia Bayonne. Au préalable, l'établissement a fait état de trois attentes lors de la rencontre avec le Hcéres. Ces attentes ont été communiquées au comité comme suit :

- Dans le paysage académique et géopolitique de la Nouvelle-Aquitaine, son territoire d'implantation, l'Estia souhaite jouer un rôle important en particulier avec son partenaire privilégié que représente l'université de Bordeaux en s'appuyant sur un renforcement de son partenariat au niveau de la recherche et de la formation. De plus, dans cet environnement, l'Estia souhaite assurer un rôle pour développer des relations et des partenariats transfrontaliers ;
- Cette évaluation par le Hcéres est pour l'Estia l'occasion de renouer avec le Mesri pour élaborer une feuille de route partagée avec un engagement fort de l'établissement, qui donnera une légitimité, une reconnaissance et une visibilité à l'Estia ;
- Dans cette période de fortes évolutions de l'Estia (statut, gouvernance, infrastructures), l'école attend de l'évaluation du Hcéres qu'elle apprécie sa capacité (moyens humains, financiers et matériels) à poursuivre sa stratégie.

Pour sa part, le comité d'évaluation avait informé l'établissement des thématiques sur lesquelles il souhaitait plus particulièrement interroger les personnes rencontrées lors des entretiens :

- Objectifs à moyen terme de l'établissement : positionnement thématique, taille de l'établissement, objectifs financiers, coopérations internationales... ;
- Positionnement institutionnel et territorial ;
- Gouvernance : composition des conseils et circuit de décisions ;
- Liens thématiques entre recherche et formation ;
- Crise sanitaire : gestion de la crise, pédagogie innovante, gestion de l'après...

Le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'Estia est d'une manière générale bien écrit et assez concis. Il comporte néanmoins des imprécisions et ne fournit pas de table des matières précisant les liens directs aux documents complémentaires, ce qui a rendu difficile la recherche des annexes. À l'exception d'une analyse SWOT non commentée en dernière page, le RAE est essentiellement descriptif et il ne présente pas d'analyse critique ou de mise en perspective, alors que celles-ci sont attendues dans le processus d'autoévaluation réalisé par l'établissement.

<sup>9</sup> Strater Nouvelle-Aquitaine 2020.

<sup>10</sup> Strater Nouvelle-Aquitaine 2020.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1 / Un positionnement institutionnel bien défini dans un environnement à haut potentiel

L'Estia est une école d'ingénieurs spécialisée dans une région avec un nombre potentiel d'étudiants important et une densité d'entreprises technologiques élevée. Elle répond donc à une vraie demande et s'intègre parfaitement dans le projet territorial de la communauté d'agglomération Pays basque. Créée par la CCI de BPB, elle se positionne comme un centre de référence dans plusieurs domaines techniques grâce à des plateformes technologiques de pointe dans des secteurs bien ciblés.

À son maillage très important avec le monde des entreprises, en particulier à l'échelle locale, l'Estia ajoute un partenariat avec l'université de Bordeaux et avec l'UPPA. Cette relation de premier plan avec l'université de Bordeaux se traduit concrètement à plusieurs niveaux qui seront développés dans la suite du rapport<sup>11</sup> :

- Le recrutement après le cycle préparatoire intégré à l'université de Bordeaux ;
- La mise en œuvre d'une formation double diplômante ;
- Un accès permanent aux bibliothèques universitaires et aux journaux scientifiques auxquels l'université est abonnée ;
- Le développement des relations à l'international ;
- L'association à trois écoles doctorales<sup>12</sup>.

Cette association forte<sup>13</sup> est importante pour l'Estia. Elle nourrit efficacement sa recherche, lui permet de sortir d'un certain isolement et lui donne accès à des ressources primordiales (par exemple, les écoles doctorales).

**Le comité encourage l'Estia à poursuivre et à développer cette relation stratégique avec l'université de Bordeaux.**

Comme on l'a déjà indiqué, l'Estia a décidé d'axer ses formations sur les techniques et technologies de « l'usine du futur »<sup>14</sup>. C'est un thème porteur qui correspond bien à ses activités de recherche et à son fort ancrage industriel local. Or, cet axe n'apparaît pas clairement dans la présentation de toutes les formations (à l'exception du bachelor en ingénierie)<sup>15</sup>. **Le comité suggère de clarifier ce point pour donner une image plus cohérente des différentes formations offertes par l'Estia.**

## 2 / Une stratégie institutionnelle cohérente d'ouverture et de partenariat

L'organisation de l'Estia en quatre activités majeures (Estia Formation, Estia Recherche, Estia Entreprendre et Estia Tech) met en évidence la stratégie proactive vis-à-vis de l'écosystème industriel et entrepreneurial de sa région. L'Estia occupe une place active dans les différentes structures d'animation et de création d'entreprises (technopole, Satt, Attractives Jobs<sup>16</sup>, etc.). La Fondation d'entreprises Estia est un outil particulièrement efficace pour permettre aux entreprises et plus généralement aux acteurs socio-économiques d'apporter leur soutien à l'Estia<sup>17</sup>. Ainsi, cet établissement peut évaluer les nouvelles attentes du monde des entreprises, et mieux appréhender leurs évolutions.

La politique internationale de l'Estia s'articule en deux axes : l'un avec les pays hispaniques, où l'Estia joue la carte de son positionnement géographique, et l'autre plus général, orienté notamment vers les universités anglaises. L'Estia a aussi fait le choix de privilégier quelques partenaires : Cranfield University, École d'ingénieurs de Bilbao, University of Salford-Manchester, University of Wolverhampton, Mondragon Unibersitatea et Universidad Politécnica de Madrid<sup>18</sup>. Ces partenariats forts sont un réel atout pour l'Estia, en particulier ceux qu'elle a noués avec les universités anglaises. C'est aussi une difficulté en raison des nouvelles règles liées au Brexit (visa d'entrée, durée des séjours...). **Le comité encourage l'Estia à être très attentive à l'évolution de la situation liée au Brexit et, le cas échéant, à chercher de nouveaux partenaires européens.**

---

<sup>11</sup> PAE, p. 15.

<sup>12</sup> RAE, p. 30.

<sup>13</sup> Sentiment exprimé par le représentant de l'université de Bordeaux lors des ateliers.

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

<sup>15</sup> Site web : <https://www.Estia.fr/formations>

<sup>16</sup> séances interactives organisées autour d'un jeune ingénieur, d'un alumni ou d'un industriel attaché à l'ESTIA

<sup>17</sup> Site web : <https://www.fondation.Estia.fr>

<sup>18</sup> RAE, p. 10.

Récemment, l'Estia a réalisé une augmentation de capital et a permis l'entrée au capital de nouveaux partenaires régionaux (CCI Régionale Nouvelle-Aquitaine, CCI Landes, CCI Pau Béarn, CCI des Deux-Sèvres) et industriels (Herrikoa, Crédit Agricole Pyrénées Gascogne, Sokoa)<sup>19</sup>. Cette stratégie d'ouverture à des partenaires régionaux voisins et à de grandes entreprises installées dans la région est pertinente et devrait permettre à l'Estia d'être dans les prochaines années un acteur stratégique dans le développement économique de la région. Estia pourrait aussi créer des antennes avec l'aide des CCI locales. Le comité estime que cette vision à moyen terme est cohérente et devrait renforcer le positionnement de l'Estia dans son environnement socio-économique.

---

<sup>19</sup> RAE, p. 1.

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1 / Une organisation interne efficace en adéquation avec son statut

Depuis janvier 2017, l'Estia a adopté le statut d'EESC. Ses instances d'administration et de concertation ont été adaptées en conséquence et sont constituées d'une assemblée générale des actionnaires, d'un conseil d'administration et de différents conseils de concertation<sup>20</sup> :

- Le conseil d'orientation stratégique (COS) ;
- Le conseil scientifique (CS) de la valorisation et du transfert ;
- Le conseil de perfectionnement du Centre de formation d'apprentis (CFA) ;
- Le conseil de perfectionnement de la formation continue ;
- Le conseil de perfectionnement du bachelor ;
- Le comité social et économique (CSE) et le CHSCT<sup>21</sup> ;
- La fondation d'entreprises Estia.

Ces différents organes fonctionnent bien<sup>22</sup> et répondent aux contraintes légales.

L'école est structurée en quatre directions d'activité et en trois services consacrés au pilotage et aux fonctions support. Ces services bénéficient d'un personnel motivé et en nombre suffisant. Ils fournissent un soutien appréciable<sup>23</sup>.

Certains services sont pris en charge par la CCI BPB pour des raisons historiques et pour réduire les coûts (même s'ils sont facturés à l'Estia). Cette mutualisation concerne essentiellement les services des ressources humaines (RH) et d'appui technique. Elle apparaît comme une bonne chose et permet à l'Estia de réduire son personnel administratif et technique. Néanmoins, il existe des spécificités au niveau du personnel de l'Estia, constitué principalement d'enseignants-chercheurs<sup>24</sup>, qui ne sont, actuellement, pas vraiment pris en compte par le service RH de la CCI BPB<sup>25</sup>. **Le comité recommande qu'un service RH autonome soit progressivement mis en place afin d'assurer un meilleur suivi des carrières et une gestion plus personnalisée.**

## 2 / Un changement de statut pour favoriser le développement de l'Estia

La création d'un établissement d'enseignement supérieur consulaire en 2017 résulte de deux facteurs. Le premier est la volonté d'améliorer la visibilité de l'école et de montrer aux partenaires publics et privés qu'elle a gagné en autonomie. En entrant au CA, ces partenaires peuvent influencer sur la stratégie actuelle et future de l'établissement. De ce point de vue, la création d'un établissement avec du capital et d'un conseil d'administration a rassuré les collectivités territoriales, l'État, ainsi que l'université de Bordeaux. C'est ce qui a conduit l'université fusionnée à conforter son partenariat en faisant de l'Estia un établissement associé au sens du code de l'éducation. Le deuxième facteur est lié à cette démarche qui a contribué, à montrer aux entreprises du territoire que le nouveau statut et le mode de fonctionnement choisis par l'école correspondaient à ce que connaissent les entreprises privées. En effet, le CA est composé en majorité de personnalités extérieures émanant pour la plupart des CCI et des entreprises. Ce CA est présidé par le représentant de l'actionnaire principal, qui propose la nomination du directeur de l'école.

L'ouverture du capital en 2020 correspond à la stratégie élaborée par l'école et son unique actionnaire, la CCI BPB, à savoir poursuivre son développement hors de son territoire historique et diversifier le financement. En effet, la réforme des CCI a fortement impacté le modèle économique des chambres de commerce et d'industrie. Cette contrainte est le deuxième facteur qui a conduit à la création de l'établissement EESC et nécessite de trouver de nouvelles sources de financement.

On peut cependant noter que cette première phase d'ouverture du capital s'est concentrée sur les autres CCI de la région Aquitaine et en particulier la chambre régionale. Si quelques entreprises proches de l'école sont devenues actionnaires, force est de constater que l'essentiel de l'effort d'augmentation de capital est le fait des CCI.

L'université de Bordeaux siège au conseil d'orientation stratégique ainsi qu'au conseil scientifique de l'Estia.

---

<sup>20</sup> RAE, p. 13.

<sup>21</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

<sup>22</sup> Entretiens avec le personnel.

<sup>23</sup> Entretiens avec le personnel.

<sup>24</sup> Personnel ayant vocation à enseigner et à faire de la recherche.

<sup>25</sup> Entretiens.

**Pour que l'Estia puisse rayonner et accroître son image au sein et en dehors de son territoire, le comité recommande d'associer d'autres partenaires à profils variés. On peut par exemple noter qu'aucune collectivité publique ne participe à la gouvernance de l'école, alors que la notion d'intérêt général est mise en avant.**

### 3 / Une démarche qualité formalisée et globale, mais qui mériterait d'être optimisée

L'Estia est certifiée suivant la norme ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités. Afin de conserver cette certification, l'école procède à des revues périodiques et alimente les données en vue des audits externes.

L'Estia a intégré depuis longtemps une démarche qualité et dispose pour le pilotage de nombreux indicateurs. La revue des processus est pratiquée annuellement. De plus, chaque service dispose d'un plan annuel d'activité décliné à partir du plan stratégique de l'école. Ainsi, les chefs de service et les personnels savent ce qui est attendu de chacun et peuvent s'inscrire dans la démarche globale de l'établissement.

**Le comité estime que la démarche qualité est très présente et formalisée, mais que le suivi des résultats et la mise en œuvre des correctifs peuvent s'améliorer.** Deux exemples montrent néanmoins que les données ne sont pas exploitées comme elles pourraient l'être.

Le premier exemple concerne le questionnaire adressé aux étudiants pour l'évaluation de l'enseignement. La question est de savoir quelles suites sont données aux réponses collectées. Pour chaque unité d'enseignement, les données sont transmises aux responsables et l'enquête globale est adressée à la direction des formations. Mais ces données sont brutes et leur interprétation est laissée à l'appréciation des destinataires. Bien qu'une présentation par les responsables ait lieu lors d'une réunion du comité de direction, aucun service n'est chargé d'une analyse formalisée<sup>26</sup>.

Un autre exemple concerne le suivi des diplômés. Plusieurs enquêtes sur l'insertion professionnelle sont faites, mais celles-ci ne sont pas réellement exploitées. L'école reconnaît que, pour les diplômés de plus de trois ans, les retours ne dépassent pas les 40 %<sup>27</sup>. Aucune mesure n'a été prise pour améliorer ce taux. Plus qu'un outil de communication structuré, ces enquêtes sont faites pour répondre aux demandes de la CGE, de la CTI ou du Mesri<sup>28</sup>. En revanche, les résultats des enquêtes sont adressés aux étudiants.

Alors que l'Estia a une forte ambition de développement, **le comité estime qu'elle pourrait aller plus loin dans la valorisation du point fort que représente sa démarche qualité.** Possédant une culture affirmée de l'amélioration continue, elle aurait intérêt à mieux exploiter ses données et à mettre en place un plan d'action, autant pour guider le pilotage de l'école que pour améliorer sa communication externe.

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

#### *a/ Des fonctions support assurées par l'actionnaire principal*

Lors de son changement de statut en 2017, l'Estia n'a pas souhaité créer de postes pour les fonctions support, mis à part pour la fonction financière et, dans une moindre mesure, pour le service de gestion du système d'information. La CCI assure les missions ressources humaines, conseil juridique, passation des marchés publics et gestion du patrimoine immobilier lorsqu'elle est propriétaire.

#### *b/ Un dialogue social qui pourrait se renforcer*

La direction des ressources humaines (DRH) de la CCI, par convention, est détachée une partie de son temps de travail à l'Estia afin d'assurer le recrutement, la rédaction des contrats de travail, le suivi des carrières et le recensement des besoins de formation des personnels de l'école. La négociation salariale collective est menée périodiquement entre la direction et le délégué syndical. L'étude des cas personnels peut se faire à la demande, sachant que l'école s'engage à une revalorisation triennale. Si le service rendu correspond globalement à la demande, certains personnels, en particulier parmi les enseignants, se plaignent du manque de reconnaissance des spécificités de leur métier.

<sup>26</sup> Entretiens.

<sup>27</sup> Ce taux de réponse de 40 % est le même obtenu par la CGE pour l'enquête auprès des trois dernières promotions (2017), cf. CGE. L'insertion des diplômés des grandes écoles, juin 2020, p. 12.

<sup>28</sup> Entretiens.

En tant qu'établissement autonome, l'Estia a eu l'obligation de créer des instances collectives qui relevaient jusqu'alors de la CCI BPB. Le CSE concentre les compétences culturelles et sociales, ainsi que celles de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail. Compte tenu de cette création récente, les élus du personnel n'ont pas encore pris toute la mesure de leurs compétences.

Le comité recommande **que l'Estia réévalue et mette à jour rapidement le document unique d'évaluation des risques (DUER) pour chaque service et en particulier pour les plateformes.**

Si les élus estiment que la direction les informe régulièrement, ils souhaitent néanmoins être plus associés aux sujets liés à leur domaine de compétences. Ils n'ont pas été informés de l'organisation et de l'agencement du nouveau bâtiment livré en septembre 2020 ou n'ont pas été consultés sur la réorganisation du service logistique et informatique, qui a été scindé en deux. **Le comité recommande que les représentants du personnel soient formés aux questions de financement de l'école.** L'organisation plus fréquente de réunions sur des thèmes fixés par les personnels permettrait aussi une meilleure appréhension des décisions stratégiques prises par la direction de l'Estia.

### *c/ Une situation financière saine, mais potentiellement fragile*

Considérant que la fonction financière est stratégique, l'Estia a fait le choix d'internaliser celle-ci et d'y intégrer le contrôle de gestion. Le directeur général a aussi pris la décision de nommer le directeur des affaires financières comme secrétaire général de l'école, ce qui permet de le soulager de la coordination des services support.

L'étude des bilans et comptes de résultat de l'école indique une maîtrise des dépenses annuelles, puisque le résultat positif des derniers exercices varie de 2,5 % à 4 %. Ce résultat a permis à l'Estia d'autofinancer le nouveau bâtiment à hauteur de 2,3 M€. Néanmoins, cette situation a été fragilisée en particulier par la suppression d'une subvention de 560 k€ de la part du Mesri, subvention qui a été annulée depuis le changement de statut en 2017, statut incompatible avec une subvention du ministère.

L'absence de cette aide publique a nécessité un réajustement du modèle économique de l'Estia. En effet, l'essentiel des ressources provient des droits d'inscription (4,5M€), de la taxe d'apprentissage (2,7M€) affectée essentiellement au financement de l'alternance, des contrats industriels (2,5M€) et des contrats collaboratifs (1,5M€). En 2019, le chiffre d'affaires a augmenté de 4 % par rapport à l'année précédente. Les subventions, quant à elles, ont augmenté de 9 % grâce à l'augmentation des contrats collaboratifs. Ces résultats expliquent que la suppression de la subvention contractuelle du ministère ait été résorbée, puisqu'elle représente environ 6 % des subventions d'exploitation.

**Afin que l'Estia puisse mettre en œuvre sa stratégie de développement, le comité lui recommande néanmoins d'accroître les ressources existantes et de trouver d'autres sources de financement.** Ces sources alternatives résulteront d'une stratégie que l'école devra définir. À titre d'exemple, l'Estia, qui est très bien implantée dans son territoire avec des entreprises ayant des besoins spécifiques de formation, pourrait offrir un catalogue de formations continues adaptées à la demande.

## La recherche et la formation

Très ouverte et en lien fort avec le monde industriel, l'Estia a développé un continuum entre formation et recherche orienté vers des problématiques industrielles, avec une autonomie scientifique de décision, pour permettre à ses étudiants de s'insérer au mieux dans le monde industriel, en ayant des compétences généralistes tournées vers l'international, l'innovation et l'entrepreneuriat.

### 1 / Une recherche partenariale proactive

L'activité de recherche des enseignants-chercheurs est regroupée au sein d'une entité unique appelée Estia Recherche<sup>29</sup>, fondée en tant que filiale d'Estia pour fédérer les actions de recherche interdisciplinaires sur des thématiques scientifiques et sociétales, en lien avec les technologies. Le lien entre recherches appliquées et recherches académiques est une volonté forte, qui se concrétise par des chaires industrielles associant des partenaires académiques et des collectivités locales, et par la participation à des projets financés par l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou par l'Union européenne. La démarche de projet est un marqueur des actions de recherche d'Estia.

L'Estia développe une recherche en phase avec les problématiques réelles du monde socio-économique. Cette orientation de l'activité tire profit de la politique volontariste de l'établissement en matière de développement de centres de ressources et de plateformes technologiques, en étroite collaboration avec le milieu industriel régional, et elle bénéficie d'un fort soutien des collectivités territoriales.

**Le comité encourage l'établissement dans sa politique volontariste de collaboration industrielle et de participation active au développement des plateformes technologiques, qui veille à garder un équilibre entre les activités de prestation de services et de recherche.**

Cette politique pourrait consister notamment à laisser des marges de manœuvre plus grandes aux personnels de l'Estia pour se saisir de thématiques plus exploratoires. Cette évolution permettrait aussi de dynamiser la production académique qui reste à améliorer<sup>30</sup>. L'une des forces mais également l'une des faiblesses de l'école réside dans la multiplicité des domaines scientifiques couverts par ses enseignants-chercheurs<sup>31</sup>, allant de la gestion (section CNU 06) à l'électronique (CNU 63). L'unité d'équipe et de lieu facilite grandement les collaborations transdisciplinaires, mais cette variété de champs thématiques, partagés par un nombre réduit de chercheurs par sujet, conduit à une production scientifique limitée. **Le comité recommande d'intensifier les moments d'échanges constructifs** (séminaires biannuels, conseil de laboratoire, conseil scientifique) **et de mieux caractériser les spécificités scientifiques et méthodologiques d'Estia Recherche, à des fins de communication interne et externe.** Le comité attire par ailleurs l'attention de l'école sur les risques d'éparpillement et de pilotage de la recherche uniquement par l'aval : **le comité préconise de développer, sur ses points forts, des recherches plus en amont qui renouvelleront l'attrait, pour les enseignants-chercheurs de l'Estia, et des activités dans ces domaines.**

L'école et les collectivités locales ont mis en place des plateformes technologiques qui, à bien des égards, ressemblent à des centres de ressources technologiques, mais tournés à la fois vers la recherche et la formation. Ces plateformes technologiques (Compositadour, Addimadour, Pepps, Enerea, Simecomp) sont de réels atouts pour créer les conditions d'une recherche partenariale de haut niveau. Elles fédèrent, en relation avec une thématique (les composites, la fabrication additive, etc.), des instruments de pointe et des moyens humains, permettant ainsi à l'industrie locale d'accéder à des équipements et en lui offrant des possibilités de développement à la pointe. Notons que dans leurs sphères scientifiques, certaines de ces plateformes deviennent des références nationales, attractives et vectrices de collaborations scientifiques fécondes.

Malgré ses atouts, l'école peine à attirer des enseignants-chercheurs<sup>32</sup> : **le comité recommande d'accroître le rayonnement national de la recherche portée par l'Estia pour améliorer sa notoriété au-delà de son territoire.** Ainsi, le thème porteur de l'usine du futur sur lequel l'Estia a de très solides arguments (proximité avec l'entreprise, pratique de l'interdisciplinarité, spécialités pointues en recherche) pourrait être un élément d'attraction puissant pour des chercheurs.

L'Estia développe des partenariats avec les acteurs régionaux de l'enseignement supérieur : l'université de Bordeaux et l'UPPA principalement. Si les relations avec l'UPPA se concentrent surtout sur les domaines de la formation, l'université de Bordeaux a permis à l'Estia de resserrer les liens entre formation et recherche par une

<sup>29</sup> Évaluée par ailleurs par le Hcéres en 2020.

<sup>30</sup> RAE préambule p. 8 : 1,4 publication de rang A/ETP semble surévaluée. Discussions pendant les entretiens.

<sup>31</sup> RAE, p. 29.

<sup>32</sup> Entretiens.

association<sup>33</sup> qui joue efficacement sur les complémentarités entre un grand établissement au cœur de la région Aquitaine et un acteur local bien implanté dans son territoire. Estia est ainsi associée à trois écoles doctorales (ED 209 - sciences physiques et de l'ingénieur, ED 39 - mathématiques et informatique et ED 42 - entreprise, économie, société<sup>34</sup>), adhère à la signature unique de l'université de Bordeaux et fait partie de son département sciences de l'ingénierie et du numérique : un lien fort semble se tisser entre les deux entités<sup>35</sup>, qui partagent réellement une vision commune. **Le comité recommande de tout mettre en œuvre pour accentuer cette dynamique d'association.**

Pour le pilotage de sa recherche, Estia Recherche s'appuie sur une rencontre mensuelle (RER – Rencontre Mensuelle Estia Recherche), un conseil de laboratoire et un conseil scientifique, complétés par un séminaire biennuel. La variété disciplinaire des enseignants-chercheurs voit sa cohérence s'établir grâce à de nombreux échanges entre eux.

Le mode projet est au cœur des démarches. Chaque fois que des investissements (matériel ou humain) sont nécessaires, un avis du CA de l'Estia est requis sur les orientations en matière de politique de recherche, sur la répartition des crédits de recherche, ainsi que sur différents autres sujets en lien avec la recherche.

**Le comité recommande que la direction de l'école et son CA puissent être mieux sensibilisés aux spécificités du métier d'enseignant-chercheur, et qu'ils soient plus attentifs aux besoins et aux ambitions du personnel.** Les séminaires biennuels<sup>36</sup> doivent permettre des échanges plus ouverts en particulier au sujet des projets partenariaux, afin éventuellement de s'engager sur de nouvelles thématiques contribuant au développement futur de l'ESTIA.

## 2 /La formation comme acteur d'une dynamique territoriale

L'Estia est un acteur majeur de la formation, reconnu dans son bassin territorial. Son modèle de formation (issu du modèle historique) est conservé : sa proximité avec le monde industriel, le bon taux d'insertion professionnelle des ses étudiants (précisé dans le chapitre suivant) et sa bonne intégration dans son environnement sont des points forts. Centrée sur la formation d'ingénieurs généralistes au service de l'industrie, répondant aux besoins de conception et de numérisation, de mécatronique, d'énergétique et d'électronique, notamment dans les secteurs de l'aéronautique et des transports, l'Estia se trouve en parfaite adéquation avec les principaux secteurs d'activités de son territoire en lien avec la CCI qui reste présente pour conserver cette stratégie. La création de plateformes/centres de ressources spécifiques, identifiés et très bien dotés, en lien avec la recherche et la formation, sont des atouts.

La formation d'ingénieurs trilingues de l'Estia, déployée en FISE, FISA et FC<sup>37</sup>, est reconnue<sup>38</sup> et en phase avec les besoins des entreprises : elle est complétée d'un bachelor « ingénierie usine du futur », audité par la CTI en 2021 sans être accrédité au grade de Licence par la DGESIP<sup>39</sup> et développé également pour répondre aux besoins exprimés essentiellement au plan local<sup>40</sup>. Le territoire compte de nombreux bacheliers qui, faute d'une offre locale d'enseignement supérieur suffisante, ne poursuivent pas leur formation sur le territoire pourtant attractif et avec un tissu industriel fort et dynamique. L'Estia est sensible à son environnement et met en œuvre les formations nécessaires au développement global de son bassin d'activités. Des masters spécialisés, des *Masters of Science* (accrédités par la CGE ou fruits de collaborations internationales [Cranfield-UK ou Bilbao-Es]) viennent compléter l'architecture de formation. L'ensemble de ces formations s'attache à mettre en avant leur internationalisation, leurs liens avec le monde professionnel, l'entrepreneuriat et l'innovation. Un projet de classe préparatoire intégrée a été également envisagé<sup>41</sup>. **Le comité recommande à l'établissement de coordonner ce dernier projet avec l'université de Bordeaux, afin que le rayonnement de ce cycle préparatoire puisse dépasser les limites de son bassin territorial.**

La dernière année de la formation d'ingénieur est le moment privilégié par les étudiants pour réaliser leur mobilité : l'Estia a développé des partenariats internationaux solides qui permettent des échanges soutenus, plutôt unilatéraux, avec l'Espagne et le Royaume-Uni. Par ailleurs, l'Estia vient de se doter d'un nouveau bâtiment en phase avec sa stratégie de croissance : une volonté politique forte est annoncée concernant le nombre d'étudiants à la fois dans le cycle préparatoire et en formation d'ingénieurs.

<sup>33</sup> RAE, p. 20.

<sup>34</sup> RAE, p. 30.

<sup>35</sup> Entretiens.

<sup>36</sup> Entretiens.

<sup>37</sup> Formation initiale sous statut d'apprenti ; Formation initiale sous statut d'étudiant ; Formation continue.

<sup>38</sup> En particulier par la CTI depuis 1996.

<sup>39</sup> RAE, p. 33.

<sup>40</sup> Entretiens.

<sup>41</sup> Note de politique et d'orientation stratégique 2020-2024, p. 6 - Discussions lors des entretiens.

Le pilotage de l'offre de formations s'appuie sur différents acteurs, réunis dans divers conseils ou comités (fondation d'entreprise Estia, conseil d'orientation stratégique, conseil de perfectionnement du CFA, cercle des référents, etc.), systématiquement depuis l'aval vers l'amont<sup>42</sup>. Si une agilité certaine et opérationnelle transparait de ce fonctionnement<sup>43</sup>, **le comité recommande de laisser une place plus grande aux initiatives pédagogiques des enseignants-chercheurs, en lien avec les problématiques plus en amont de la recherche en ingénierie.**

Une analyse du lien entre recherche et formation est également recommandée pour anticiper les challenges du futur. Par ailleurs, **le comité encourage vivement l'Estia à formaliser plus précisément ses fondamentaux en ingénierie et technologie, tant en formation qu'en recherche, afin de mieux communiquer et de rester sur ses spécificités de formation afin d'éviter un éparpillement qui pourrait survenir suite à des demandes externes.**

La gestion opérationnelle des formations est très efficace, avec des processus clairs et partagés. Cette gestion est tout à fait en mesure d'absorber le surcroît d'activité porté politiquement par la direction et le conseil d'administration de l'école. Établie sur des groupes de 25 apprenants, la mixité des modes pédagogiques (FISE/FISA/FC, ingénieurs/bachelors) est gérée de manière similaire par le service de gestion des formations.

Malgré un chiffre d'affaires très important<sup>44</sup>, et un nombre important de VAE<sup>45</sup>, la formation continue<sup>46</sup> apparaît clairement comme une piste de développement de l'Estia sur les plans thématique et financier. Cette dernière possède le réseau à la fois d'entreprises et d'anciens élèves (entre autres) pour développer cet aspect fondamental de la formation tout au long de la vie des ingénieurs. De plus, l'Estia dispose de plateformes qui mériteraient d'être valorisées sur tous les plans : celles-ci fonctionnent en partie avec des contrats de recherche finalisée, elles se prêtent ainsi parfaitement à la création de modules d'expertise à l'intention du monde socio-économique. Un schéma complet des formations, allant de la sociologie à l'industrie, est une source de compétences élargies pour les ingénieurs en poste. **Le comité recommande de développer la formation continue diplômante et qualifiante, fondée sur une offre modulaire d'acquisition de compétences correspondant aux besoins des industriels.**

### 3 / Une synergie entre recherche et formation au service du développement économique territorial

Son modèle intégré d'une équipe unique sous une tutelle unique lui permet de construire une politique de recherche en cohérence avec ses objectifs de formation. L'interdisciplinarité de son équipe pédagogique, portée comme une spécificité, oblige à des échanges continus<sup>47</sup> qui conduisent à des approches originales, tant dans les démarches de formation que dans les actions de recherche (traduites par exemple dans les projets ou dans les chaires).

Cette synergie entre la recherche et la formation se traduit au quotidien dans les actions des enseignants-chercheurs et fait l'objet d'un plan annuel d'activités (PAA) consolidé tous les 6 mois<sup>48</sup>, où tous les aspects du métier d'enseignant-chercheur sont abordés. Il est à noter que la grille des métiers au sein de l'ESTIA est organisée selon une progression de l'ingénieur d'études au professeur en passant par l'ingénieur de recherche et l'enseignant-chercheur. Pour chacun de ces postes, la lettre de mission décrit précisément la formation, la recherche ou l'animation associées, pour l'ensemble de l'équipe pédagogique.

L'équipe pédagogique a une grande agilité et une réactivité forte quant à la réponse à donner aux besoins de formation exprimés par le monde professionnel. **Le comité recommande d'accentuer ce secteur de la formation continue jusqu'à des modules de haut niveau de technicité, capables d'intéresser les industriels et/ou des chercheurs ; s'appuyer sur le réseau des anciens pourrait permettre de définir les besoins au plus près des compétences de l'Estia. Le comité attire toutefois l'attention sur le risque d'une réponse systématique aux besoins de terrain, qui pourrait être source d'éparpillement dans la gestion des ressources humaines de l'école et recommande à l'établissement de veiller à conserver les fondamentaux et les spécificités sur lesquels il est reconnu.**

L'accès aux plateformes pour les recherches comme pour les formations, sources d'innovations technologiques et de développements en liens forts avec l'entreprise, est un atout certain pour les étudiants de l'Estia, qu'ils soient en formation d'ingénieur ou en doctorat. **Le comité recommande d'amplifier la politique de valorisation**

<sup>42</sup> RAE, p.39.

<sup>43</sup> Entretiens.

<sup>44</sup> 442K€ en 2019, Indicateurs 2établissement, RAE p. 8.

<sup>45</sup> 6 candidats suivis, 1 diplômé en 2020, RAE p. 42.

<sup>46</sup> En 2020-2021 : 2 élèves-ingénieurs en FC, pour 482 en FI, indicateurs établissement, RAE p. 6.

<sup>47</sup> Entretiens.

<sup>48</sup> Entretiens.

**de ces plateformes à l'échelle nationale, en stimulant les collaborations au-delà du bassin local, en élargissant le panel d'intervenants et en donnant la plus haute valeur aux publications scientifiques mettant en avant le travail effectué sur ces plateformes.**

Diverses actions sont entreprises pour immerger les élèves ingénieurs et les bachelors dans la recherche : des modules de formation sur les plateformes technologiques ou encore des projets de recherche adaptés pour les élèves. La mise en place des *Research Days* pour que les doctorants de l'Estia présentent leurs activités de recherche aux élèves ingénieurs est un moyen réellement intéressant de connecter les formations d'ingénieurs et de doctorat. **Le comité regrette la faible participation<sup>49</sup> à cette action originale, surtout dans le contexte d'une recherche établie sur des problématiques industrielles porteuses d'innovations potentielles à moyen terme. Le comité recommande donc de renforcer l'impact de ces *Research Days*, pour tous et en particulier auprès des apprentis.**

---

<sup>49</sup> Entretiens.

# La réussite des étudiants

## 1 / Les parcours des étudiants servis par un dispositif d'accompagnement performant

L'Estia recrute chaque année environ 300 élèves issus principalement de CPGE (43 %) et de DUT/BTS (30 %), et 10 % d'étudiants issus du bachelor. En première année, des cours de mise à niveau sont mis en place pour environ 50 % des enseignements du premier semestre. Il existe par ailleurs un dispositif de « référent de promotion », qui accompagne les étudiants pendant toute leur scolarité. La proportion de femmes parmi les recrutés reste faible. **Le comité encourage l'Estia à poursuivre sa stratégie qui vise à améliorer la qualité de son recrutement et à accroître le recrutement d'étudiantes** (actuellement 15 % de femmes dans les effectifs étudiants)<sup>50</sup>. Des ambassadeurs de l'école sont envoyés dans les forums pour présenter la formation qu'ils reçoivent à travers leur expérience, afin de susciter des vocations fondées sur un véritable choix, première étape d'une orientation réussie. Les frais de scolarité pour les formations d'ingénieur s'échelonnent de 6 600€ à 7 800€ par an sur les trois années du cursus.

Le recrutement semble contraint, au sein du territoire, par un trop faible vivier issu de classes préparatoires<sup>51</sup>. Ce constat, corroboré par l'université de Bordeaux, tend à confirmer que la création d'un cycle préparatoire à l'Estia est une stratégie opportune, dans un contexte territorial où l'offre d'enseignement supérieur scientifique reste relativement faible au regard du nombre de bacheliers en science. **Comme cela a été fait pour les liens avec l'université de Bordeaux, le comité invite l'Estia à renforcer son partenariat avec l'UPPA** pour créer, d'une part, des synergies communes en vue d'améliorer le recrutement et la vie étudiante, et d'autre part pour offrir à ses étudiants des passerelles vers des formations d'ouverture (IAE Bordeaux, etc.).

Le service Partenariat, Apprentissage et Insertion (PAI) de l'Estia est chargé de l'orientation et de la préparation à l'emploi des apprenants : différentes collectes d'information, d'analyses et de synthèses sont faites. Des enquêtes auprès des étudiants et diplômés complètent ce dispositif. L'accompagnement des étudiants à l'insertion professionnelle (aide pour les stages, etc.) est pris en charge très tôt par le service PAI, dès la première année où il apporte une aide aux étudiants dans la construction de leur parcours professionnel. De nombreuses informations sont fournies par le site web de l'école (activités, actualités, etc.), par Moodle pour la partie pédagogique, par LinkedIn pour les événements ou plus classiquement par e-mails. Un relais est trouvé auprès du bureau des étudiants (BDE), qui gère la communication vers les référents élus des promotions. Il est à noter que des élèves sont nommés comme référents pour des étudiants à besoins spécifiques (handicap, soutien, etc.). Le taux d'insertion professionnelle rapporté par l'établissement<sup>52</sup> est très bon (entre 80 et 92 % à 3 mois après l'obtention du diplôme, au cours des 3 dernières années).

L'accompagnement pédagogique et la gestion de la scolarité sont faits par Estia Formation : il revêt un caractère très organisé et opérationnel, apte à s'adapter aux évolutions de l'école. Les étudiants sont très satisfaits de la qualité de la formation à l'école en général et de leur suivi pédagogique en particulier<sup>53</sup>. La proximité avec l'équipe pédagogique et le personnel administratif et technique a été soulignée comme très positive. Toutefois, la place de l'élève comme acteur de son parcours reste encore à affirmer. L'évaluation des enseignements mériterait d'être intégrée dans une réelle démarche d'amélioration continue. Le taux d'échec à l'Estia est inférieur à 3 %<sup>54</sup>. Pour faciliter la mobilité internationale<sup>55</sup>, des réunions de présentation des destinations, des journées de l'international et des *Erasmus Days*, incluant des témoignages<sup>56</sup>, sont organisées. L'ensemble de ces actions accompagne efficacement la politique d'internationalisation des formations de l'Estia.

Le comité tient à souligner que l'Estia s'est résolument tournée vers l'entrepreneuriat étudiant (10 % des élèves<sup>57</sup>) ce qui démontre sa réussite dans ce domaine<sup>58</sup>.

L'Estia soutient l'association des anciens élèves ESTIAK à travers la tenue d'un fichier des adresses personnelles et professionnelles des diplômés, mis à jour annuellement. Les anciens élèves sont invités à s'enregistrer sur le forum des anciens pour conserver un contact avec l'établissement. Il semble toutefois que les liens avec le

<sup>50</sup> RAE indicateurs établissement, p. 1.

<sup>51</sup> Entretiens.

<sup>52</sup> RAE indicateurs établissement, p. 3.

<sup>53</sup> Entretiens.

<sup>54</sup> RAE, p. 46.

<sup>55</sup> 100 %, RAE, p. 8.

<sup>56</sup> RAE, p. 54.

<sup>57</sup> RAE, p. 42.

<sup>58</sup> L'université de Bordeaux montre un intérêt particulier pour le savoir-faire de l'Estia dans ce domaine.

réseau des anciens ne soient pas exploités au maximum : **le comité recommande d'accentuer les actions en direction des alumni, en particulier pour développer la formation continue à l'Estia, le réseau des anciens étant toujours un partenaire privilégié dans ce genre d'initiatives.** Les alumni sont aussi des partenaires forts et mobilisables pour l'orientation des étudiants de l'école (souhaits évoqués lors des entretiens). Le comité regrette également l'absence de suivi professionnel des docteurs de l'Estia. Seul 9 % des diplômés exercent réellement à l'international : l'expérience des alumni permettrait sans doute d'éclairer l'Estia sur ce taux relativement faible au regard du dynamisme international de l'école.

## 2 / Une vie étudiante qui permet l'épanouissement des élèves

### *a/ Un éloignement des campus universitaires problématique, mais auquel des réponses sont apportées*

Le campus de l'Estia se trouve à distance des campus universitaires de la région. Il a donc été nécessaire d'adapter l'offre de services aux étudiants. Un service de restauration, géré par le Crous, a été mis en place, depuis septembre 2020<sup>59</sup>, au sein de l'extension des locaux. Une résidence à destination des élèves de l'école a été livrée en 2017 à Bidart et la réalisation d'une nouvelle résidence à court terme est également à l'étude<sup>60</sup>. Les élèves-ingénieurs de l'Estia peuvent accéder aux installations sportives et aux programmes de sports proposés par l'UPPA. Ils disposent également d'un accès à la médecine universitaire<sup>61</sup>. Pourtant, ceux-ci n'ont pas intégrés cette information et se reposent sur les contacts qu'ils ont avec leur référent de promotion pour être orientés vers le service de santé<sup>62</sup>.

L'école affiche toujours son ambition de se rapprocher de l'UPPA pour la gestion des sujets relatifs à la vie étudiante, au sport et au logement. Elle étudie également des solutions avec les acteurs territoriaux pour faciliter l'accès du technopôle au moyen des transports en commun<sup>63</sup>. **Le comité salue l'implication de l'école dans la mise en évidence des problématiques de vie étudiante et la recherche de solutions pour renforcer les services aux étudiants à proximité du campus. Cependant, le comité insiste sur le caractère prioritaire d'une initiative visant à rapprocher les élèves de l'Estia du service de la médecine préventive.**

### *b/ Une vie associative interne fournie qui cherche à s'ouvrir vers d'autres horizons*

Située entre océan et montagne, l'Estia est implantée dans un cadre géographique riche qui profite aux élèves et à leurs activités, notamment durant la période d'intégration d'un mois au cours de laquelle les élèves font visiter les lieux les plus remarquables du territoire aux nouveaux arrivants. Une semaine à Bilbao a également lieu à la rentrée, permettant cohésion de la nouvelle promotion et immersion en langue espagnole. La vie associative est elle aussi très développée puisqu'une quinzaine d'associations sont présentes aux côtés du BDE et de l'ASSESTIA, association sportive de l'école<sup>64</sup>, toutes présentées aux nouveaux élèves dès la rentrée. La diversité des associations permet à chaque élève de trouver de quoi s'épanouir. De nombreuses associations portent aussi des thématiques de société comme le développement durable ou l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'ouverture des élèves de l'Estia à d'autres formations d'un point de vue associatif est en cours, notamment grâce à des partenariats avec des filières de l'université à Anglet ou à Bayonne. De manière plus formalisée, le BDE et la direction sont également présents annuellement au séminaire consacré à la démarche de prévention de la santé des étudiants (Cpas\Option<sup>65</sup>) et signataires de la charte correspondant à l'accès à cette démarche<sup>66</sup>. Désormais membre partenaire du groupe ISAE, ce regroupement se traduit sur le plan étudiant par des contacts entre les élèves des différentes écoles du groupe dans le but de créer une fédération<sup>67</sup>. D'autre part, des élèves de l'Estia échangent avec des élèves d'autres écoles dans le cadre du NAASC<sup>68</sup>. Le comité estime que la qualité de vie à l'Estia est un élément crucial de la scolarité des élèves et que l'école apporte un soutien à la fois structuré, nécessaire et satisfaisant du point de vue des premiers intéressés.

---

<sup>59</sup> RAE, p. 21.

<sup>60</sup> RAE, p. 20.

<sup>61</sup> RAE, p. 7.

<sup>62</sup> Entretiens.

<sup>63</sup> RAE, p. 21.

<sup>64</sup> RAE, p. 45.

<sup>65</sup> <https://www.cpasloption.com>

<sup>66</sup> RAE, p. 7.

<sup>67</sup> Entretiens.

<sup>68</sup> <https://www.naasc.fr/>

### *c/ Un système de valorisation de l'engagement étudiant à redéfinir*

L'engagement étudiant est soutenu par l'Estia (aménagement d'emploi du temps pour les sportifs de haut niveau, moyens pour soutenir des projets, implication d'enseignants, d'anciens élèves et de membres de la direction et séminaire sur la gestion des associations), mais qu'il est valorisé de manière superficielle par un crédit sous réserve de la justification de l'implication des demandeurs. **Le comité encourage l'Estia à réinventer son système de reconnaissance et de valorisation de l'engagement étudiant afin qu'il puisse prendre en compte des activités aussi bien internes qu'externes à l'école.** Cette réflexion sera également l'occasion de préciser des conditions d'aménagement de scolarité ou de validation des connaissances et des compétences acquises.

## 3 / Des étudiants qui peinent à s'appropriier la gouvernance de l'école

### *a/ La taille de l'école comme facteur déterminant du retour des élèves sur leur formation*

L'implication des élèves de l'Estia dans la gouvernance se matérialise par la présence d'un représentant au sein du conseil d'administration et de trois au sein du conseil de perfectionnement du CFA. Les élèves ont également la possibilité de contribuer aux stratégies et aux modalités de gouvernance à travers des enquêtes et des procédures qualité menées par les différents services<sup>69</sup>. Cependant, la prise en compte des résultats de ces enquêtes n'est pas suivie, une fois transmise au service concerné<sup>70</sup>. Le comité félicite l'Estia de réussir à tirer profit de la taille de l'école pour assurer un lien solide entre ses élèves et son administration. **Le comité incite néanmoins l'école à formaliser l'exploitation des enquêtes dans une démarche qualité indépendamment de l'augmentation des effectifs étudiants.**

### *b/ Une place en tant qu'administrateur et étudiant à conforter*

Le statut d'EESC confère à la gouvernance de l'Estia certaines particularités. S'agissant des élèves, leur représentant au sein du conseil d'administration est unique, ne dispose pas de suppléant et est nommé pour un an renouvelable<sup>71</sup>. Ce représentant est élu parmi les responsables du BDE, les délégués de promotion et les délégués des apprentis, auxquels le rôle d'administrateur de l'école a auparavant été présenté. Sa candidature est ensuite approuvée par le directeur de l'Estia. La charte de l'administrateur est ensuite fournie au membre élu avant le premier conseil. Malgré les informations fournies, le représentant des élèves ne s'approprie pas la totalité du rôle d'administrateur d'un établissement, notamment à cause de la difficulté des sujets traités et du questionnement légitime de la place de l'étudiant parmi tous les autres administrateurs, souvent plus expérimentés<sup>72</sup>. **Le comité recommande la systématisation d'un suppléant au représentant des élèves auprès du CA et un accompagnement renforcé de ces personnes, par le biais d'une formation accrue à la prise de poste, mais également tout au long du mandat.**

### *c/ Une mobilisation de l'ensemble des élèves autour de leur représentant au CA à créer*

L'élection du représentant des élèves au sein du CA se déroule de manière indirecte. Les étudiants n'y sont associés que par des représentants (membres du BDE ou délégués élus au préalable). Ils n'identifient pas leur représentant au sein de cette instance, ce qui complique donc leur compréhension de son rôle au sein du CA<sup>73</sup>. **Le comité suggère qu'une communication au sujet de l'élection du nouveau représentant des élèves au CA auprès de l'ensemble de ces derniers soit mise en place, en amont de cette élection, afin de stimuler leur implication, et en aval, pour donner de la visibilité à ce nouveau représentant et à ses actions.**

---

<sup>69</sup> RAE, p. 47.

<sup>70</sup> Entretiens.

<sup>71</sup> RAE, p. 12.

<sup>72</sup> Entretiens.

<sup>73</sup> Entretiens.

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / Une valorisation inscrite dans le lien intime qu'a tissé Estia avec les acteurs économiques locaux

École créée et encore aujourd'hui largement pilotée par les acteurs socio-économiques du territoire, l'Estia assure une valorisation quasi naturelle de ses résultats de recherche. Trois entités de l'école concourent directement à ce travail de valorisation :

- Estia Tech : entité officielle du portage des contrats de recherche, Estia Tech affiche un volume intéressant de contrats, plus de 1,5 M€/an, nourri par un travail très proactif auprès des enseignants-chercheurs et des entreprises comme le comité a pu l'apprécier<sup>74</sup>. Riche de ses 18 personnes dont 4 développeurs, Estia Tech assure efficacement les tâches de contractualisation des projets coopératifs de recherche et des contrats d'entreprises (198), mais aussi le portage de projets R&D collaboratifs. Cet appui décharge d'autant les enseignants-chercheurs, ce qui permet à l'école de traiter un bon volume de projets et de jouer ainsi un rôle efficace d'animateur de son écosystème. Estia Tech pilote également<sup>75</sup> une riche politique de plateformes technologiques. Les deux les mieux structurées, Compositadour (40 personnes, 4,6M€ de CA en 2019) et Addimadour, disposent d'une gouvernance et d'une équipe spécifiques. Elles offrent une panoplie de solutions au monde industriel, notamment local, avec des propositions de veille, de prototypage de nouveaux produits et procédés, de recherche partenariale et d'études de recherche, offres que les acteurs aussi bien locaux que nationaux plébiscitent<sup>76</sup>. Elles offrent également un cadre de formation très professionnalisant pour les étudiants, qui viennent y réaliser des travaux pratiques, des projets et pour certains, des thèses. Estia Tech gère en direct les plateformes Pepps et EnerGea. Toutes deux nées de programmes R&D. Elles restent encore centrées sur des activités de R&D collaborative, mais les responsables d'Estia Tech réfléchissent à les enrichir d'une offre de services complète, sur le modèle de réussite fourni par CompositAdour et AddimAdour.

**Le comité encourage cette dynamique et recommande de développer une mise en synergie de l'ensemble de ces plateformes, peut-être avec une marque commune.** Les doter d'une politique d'ensemble en termes de marketing, d'investissement, de logiques de valorisation ou d'enseignement renforcerait ce très bel outil, qui permet à l'école de se distinguer nettement d'autres établissements.

- Estia Recherche : Outre Estia Tech, Estia Recherche (dont Estia Tech est une composante) participe aussi de manière directe à la valorisation de la recherche en menant une recherche qui s'attache à répondre au besoin industriel. Ce souci d'ancrage se manifeste tant dans le fonctionnement de la recherche que dans ces résultats. En termes de fonctionnement, relevons ce choix d'animer l'activité de recherche en s'appuyant sur une réunion bimensuelle qui a pour objectif de réfléchir à des questions posées sur le terrain par des acteurs économiques. En termes de résultats, on peut noter la création de trois chaires industrielles, le volume et la richesse des projets collaboratifs y compris sur les appels européens, les 12 thèses Cifre, les six brevets, l'importance des activités de transfert, les valorisations de la recherche dans des journaux qui intéressent les industriels. Citons par exemple la création par l'Estia de l'*International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, son statut de membre du comité scientifique de la revue Projectique ou encore son implication dans l'institut Carnot ARTS<sup>77</sup>.
- Estia Entreprendre : Plus spécifique, mais important également pour la valorisation, Estia Entreprendre a développé une dynamique très intéressante autour de l'entrepreneuriat étudiant et de la création d'entreprises. Composé de six personnes, Estia Entreprendre anime un incubateur, deux pépinières d'entreprises spécialisées (technologies numériques, design et industries du sport), un hub entrepreneuriat étudiant, et accompagne les créateurs. Elle affiche de très bons indicateurs : 160 entreprises et 1 800 emplois créés avec un taux de survie des entreprises de 85 % depuis l'origine de l'école<sup>78</sup>. Précurseur, Estia Entreprendre s'alerte toutefois de la montée importante d'offres concurrentes, y compris localement et s'interroge sur son positionnement à venir.

---

<sup>74</sup> Entretiens.

<sup>75</sup> RAE, p. 48.

<sup>76</sup> Entretiens.

<sup>77</sup> RAE, p. 48.

<sup>78</sup> Entretiens.

**Le comité recommande à l'Estia de réfléchir à un recentrage de l'activité entrepreneuriale sur les activités qui sont le plus en lien avec ses thématiques scientifiques et technologiques : il s'agirait ainsi de privilégier les projets relevant de ces thématiques, en particulier ceux qui concernent l'industrie du futur.**

D'une manière générale, le comité a pu constater<sup>79</sup> que le souci de la qualité de la valorisation est permanent chez les personnels de l'école. La fondation d'entreprises, la proportion très élevée d'enseignants-chercheurs ayant une expérience industrielle, les 80 % d'entreprises de la zone d'activité locale Izarbel, qui sont issues de l'école ou fortement connectées à elle, ou encore les « 24 heures de l'innovation », illustrent ce lien fort avec le monde entrepreneurial. Construite pour et par les industriels, l'Estia a gardé des liens étroits avec les acteurs économiques du territoire.

## 2 / Une diffusion du patrimoine scientifique naturelle

La forte interaction de l'Estia avec son environnement assure une diffusion de son patrimoine scientifique auprès des petites ou grandes entreprises du territoire. L'école s'adresse aussi à un public plus large. Elle organise régulièrement<sup>80</sup> des manifestations qui présentent les connaissances scientifiques et les technologies de l'ingénierie aux entreprises, aux étudiants et aussi aux lycéens, au grand public, voire à des décideurs. Elle propose plusieurs fois par mois des journées portes ouvertes et thématiques, ainsi que des salons sur l'orientation et les métiers (dont six à dimension nationale). Elle participe à une centaine de forums à destination des classes préparatoires et des DUT. Elle est impliquée dans des manifestations économiques et dans la plupart des initiatives scientifiques régionales. Elle communique sur les soutenances de thèse, diffuse largement son rapport d'activité, participe au forum des métiers et soutient les actions de l'association « Du Pays basque aux grandes Écoles », qui milite pour l'égalité des chances entre territoires et pour donner de l'ambition aux jeunes lycéens<sup>81</sup>. L'école<sup>82</sup> est également significativement présente sur les réseaux sociaux. Elle dispose de vidéos qui présentent en trois langues les métiers auxquels elle forme, les spécificités de son apprentissage, les actions de recherche et de transfert dans lesquelles elle est engagée. **Le comité suggère d'enrichir le contenu en anglais et en espagnol du site internet.**

Enfin l'Estia met en avant ses trois chaires, sa bonne performance dans les appels d'offres de niveau local (7 contrats), régional (8 contrats), national (10 contrats) et européen (24 contrats), ses 198 contrats industriels, ses six brevets, ses 12 thèses Cifre, ses cinq start-up créées et plus généralement sa capacité à associer étroitement les entreprises, la recherche et la formation pour en faire des vecteurs de diffusion du patrimoine scientifique.

Pour conclure, **le comité recommande que les différents modes de diffusion du patrimoine scientifique soient mieux identifiés comme tels et fassent globalement l'objet d'un plan de diffusion.** Ce plan pourrait par exemple être porté par le service de communication. Les séminaires bimensuels d'Estia Recherche, voire les travaux de la fondation d'entreprises, pourraient facilement fournir des contenus. Ce pilotage renforcé permettrait d'améliorer la diffusion de la culture scientifique et de mettre en valeur par exemple le potentiel d'une industrie sur les aspects numériques et environnementaux.

---

<sup>79</sup> Entretiens.

<sup>80</sup> RAE, p. 59.

<sup>81</sup> RAE, p. 49.

<sup>82</sup> RAE, p. 5.

# Les politiques européenne et internationale

## École trilingue, l'Estia affiche son ambition à l'international

### *a/ Une forte mobilisation à l'international...*

Née dans une région frontalière, l'Estia affiche assez logiquement une forte mobilisation sur le sujet de l'international. L'international est d'ailleurs revendiqué comme l'un des trois piliers sur lesquels repose le positionnement de l'école, les deux autres étant la pluridisciplinarité et l'interaction avec les entreprises. Cette mobilisation se caractérise par des objectifs ambitieux comme le développement du nombre d'accords-cadres et de destinations ou encore l'augmentation du taux de mobilité entrante (18 % en 2020 contre 12 % en 2019)<sup>83</sup>, mais également par des moyens complémentaires alloués au service des relations internationales.

### *b/ ... nourrie par un ensemble d'accords...*

La solidité de cet ancrage international repose sur un ensemble d'accords qui scelle les modalités de coopération avec les partenaires étrangers considérés comme stratégiques, et ce, sur l'ensemble des sujets internationaux : mobilités entrantes et sortantes, doubles diplômes, coopérations de recherche, formations croisées, etc.

L'Estia revendique l'Espagne et l'Amérique latine comme destinations stratégiques. L'école exploite en cela pleinement sa proximité avec l'Espagne. Elle forme au trilinguisme les élèves-ingénieurs en imposant le niveau B2 en espagnol. Elle mène plusieurs programmes de recherche transfrontaliers et a développé une large collaboration avec l'Amérique latine, notamment au Pérou et au Mexique, deux pays dans lesquels elles disposent d'une personne qui facilite la construction de programmes et d'accords (9 avec le Mexique par exemple). L'école est aussi en train d'étendre son réseau à l'Argentine et travaille en direction de la Bolivie et du Guatemala. Comme exemple de réalisation, on peut relever la création du master « *complex product design industry 4.0* » avec le Mexique et le Pérou, le lancement de formations à distance en *big data* et intelligence artificielle (15 à 20 personnes), les initiatives prises pour répondre à la forte demande des latino-américains désireux d'étudier à l'Estia ou encore la centaine de places en mobilité sortante que propose l'école à ses étudiants, mobilité limitée à 30 ces deux dernières années étant donné la crise sanitaire.

Seconde destination efficacement travaillée par l'école : la Chine. Là aussi, l'Estia a choisi de s'associer sur place à une personne chargée de faciliter une coopération pensée dans une vision globale (mobilité étudiante, formation, recherche, échanges économiques réalisés dans le cadre des actions de la CCI) engageant dans toutes ses dimensions l'Estia sur ce pays essentiel. S'agissant des réalisations concrètes, on relèvera la classe préparatoire franco-chinoise à l'université de Jiangsu, les possibilités de mobilité sortante des élèves-ingénieurs de l'Estia en Chine ou encore un premier doctorant chinois à l'Estia.

L'Estia a également tissé des coopérations dans les pays anglophones, notamment au Royaume-Uni, autant en possibilités de doubles diplômes que de coopérations de recherche.

L'Estia a aussi construit d'importantes relations avec de nombreuses autres partenaires étrangers, par exemple en Afrique du Nord et particulièrement au Maroc. Elle a signé 45 accords-cadres internationaux<sup>84</sup> et établi des relations avec 21 pays. Elle fait preuve d'ambition en conduisant une politique volontariste dans les pays qui sont pour elle des destinations cibles, mais également de pragmatisme en concluant des accords vivants et concrets.

### *c/ ... dont les étudiants bénéficient directement*

Les étudiants tirent un profit direct de cette dynamique internationale. éventail de doubles diplômes, possibilité de mobilités, qualité du soutien en mobilité, internationalisation des enseignants (34 % des enseignants-chercheurs sont étrangers<sup>85</sup>), contenu de formation en anglais et en espagnol : les étudiants soulignent la qualité et l'exigence de l'Estia en termes d'internationalisation de leur parcours de formation.

Le comité relève particulièrement l'exigence de trilinguisme, forte spécificité de l'école ; les nouveaux dispositifs pour une mobilité internationale d'un semestre pour 100 % des élèves ; l'ambition de permettre à tout élève de suivre un programme international (9 *Master of Science* en Angleterre et 4 master *Universitario* en Espagne sont déjà proposés) ; la richesse des doubles diplômes ; les 21 pays cibles ; le flux entrant d'étudiants étrangers en

---

<sup>83</sup> RAE, p. 53.

<sup>84</sup> RAE, p. 51.

<sup>85</sup> RAE, p. 53.

nette augmentation ; la formation à distance d'étudiants étrangers ou encore les « jours à l'international », deux semaines obligatoires intégrant des retours d'expériences, de la sensibilisation culturelle, des ateliers thématiques de langues. Les étudiants bénéficient également du réseau institutionnel de l'Estia et notamment de son association avec l'université de Bordeaux. En effet, toutes les demandes d'aides pour une expérience à l'international sont centralisées à travers le dispositif Aquimob<sup>86</sup>, piloté par Sciences Po Bordeaux, qui permet d'alléger certaines démarches avant le départ. La mobilité internationale, qui est une condition indispensable à l'obtention du diplôme d'ingénieur, en est donc facilitée.

En conclusion, l'Estia dispose d'une politique internationale solide et pragmatique, qui profite à ses étudiants. **Pour l'affiner encore, le comité recommande de développer les mobilités des enseignants, même en séjours courts, de proposer un site internet trilingue et de continuer à développer l'offre de formations à l'international (doubles diplômes, programmes internationaux avec l'IAE et formations à distance).**

---

<sup>86</sup> RAE, p. 52.

## Conclusion

Au cours de cette évaluation, le comité a observé une école qui possède de nombreux atouts : une implantation dans un territoire dynamique avec une population jeune, un nouveau bâtiment, une augmentation de capital qui permet l'arrivée de nouveaux partenaires régionaux, une augmentation du nombre d'étudiants, des plateformes technologiques de pointe et un partenariat fort avec l'université de Bordeaux. Tous ces projets ont fortement sollicité l'ensemble du personnel qui est resté très motivé et qui a largement contribué au succès de ces chantiers.

Le budget de l'école est en équilibre. L'Estia devra continuer à être proactive à ce niveau afin de pouvoir trouver les financements qui lui permettront d'assurer le développement d'un enseignement et d'une recherche appliquée de qualité. En effet l'école ne peut plus bénéficier, du fait de son nouveau statut, d'un financement structurel et récurrent de l'État. Cela passera sans doute par l'arrivée de nouveaux partenaires régionaux et industriels.

Les formations proposées à l'Estia, dont le positionnement est clair, répondent à des enjeux certes locaux mais qui appellent à des développements plus nationaux. En plus du partenariat primordial avec l'université de Bordeaux, le panel des partenaires s'ouvre progressivement vers d'autres territoires. La recherche et la formation s'appuient de plus sur des plateformes technologiques originales et performantes, qu'il faut encore plus valoriser. La recherche multidisciplinaire et appliquée est une spécificité assumée de l'Estia : les dynamiques ainsi créées produisent leur effet au sein de la communauté scientifique, mais elles peinent encore à être valorisées au travers de publications. Elles ouvrent toutefois des perspectives très prometteuses.

### 1 /Les points forts

- Une démarche qualité très présente et formalisée ;
- Une recherche appliquée fondée sur les problématiques du monde socio-économique ;
- Une politique volontariste de collaboration industrielle et de participation active au développement des plateformes technologiques ;
- Une qualité de vie considérée comme un élément crucial de la scolarité des élèves ;
- Un dispositif d'accompagnement performant des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle ;
- Le trilinguisme, forte spécificité de l'école.

### 2 /Les points faibles

- Un suivi lacunaire des résultats des enquêtes auprès des étudiants et des diplômés et une difficulté pour la mise en œuvre des correctifs qui en découlent ;
- Un service RH non autonome qui ne permet pas un suivi des carrières et une gestion plus personnalisée du personnel, en particulier des enseignants-chercheurs ;
- Une difficulté pour le recrutement d'enseignants-chercheurs de grande renommée ;
- Un éloignement des campus universitaires, qui conduit à un isolement des élèves par rapport aux services majeurs de la vie étudiante ;
- Le manque d'un système de reconnaissance et de valorisation de l'engagement étudiant.

### 3 /Les recommandations

- Poursuivre et amplifier la relation stratégique avec l'université de Bordeaux ;
- Accroître les ressources existantes et trouver d'autres sources de financement, en particulier par la formation continue ;
- Développer sur ses points forts des recherches plus fondamentales, qui feront mieux rayonner l'activité de recherche et accentueront son attrait pour les enseignants-chercheurs ;
- Laisser une place plus grande aux initiatives pédagogiques des enseignants-chercheurs, en lien avec les problématiques situées plus en amont de la recherche en ingénierie ;
- Réfléchir à un centrage de l'activité entrepreneuriale sur les activités qui sont le plus en lien avec l'école : privilégier les projets de recherche et de technologie, en particulier sur la thématique de l'industrie du futur.

## Liste des sigles

### A

ANR	Agence nationale de la recherche
AST	Aquitaine Science Transfert

### B

BDE	Bureau des élèves
BIHAR	<i>Big data intelligence for human augmented reality</i>
BTS	Brevet de technicien supérieur

### C

CA	Conseil d'administration
CCI BPB	Chambre de commerce et d'industrie de Bayonne Pays basque
CCINP	Concours Commun des Instituts nationaux polytechniques
CDEFI	Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conférence des grandes écoles
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CILIO	Conseil et ingénierie en logistique et innovation organisationnelle (mastère spécialisé)
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COS	Conseil d'orientation stratégique
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité social et économique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

### D

DIRD	Dépense intérieure de recherche et développement
DRH	Direction des ressources humaines
DUER	Document unique d'évaluation des risques
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

ED	École doctorale
EESC	Établissement d'enseignement supérieur consulaire
Ensap	École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Bordeaux
ENSEA	École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Estia	École Supérieure des Technologies Industrielles Avancées

### F

FC	Formation continue
FISA	Formation initiale sous statut d'apprenti
FISE	Formation initiale sous statut d'étudiant

### H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

### I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Initiative excellence

IELTS	<i>International English Language Testing System</i>
iC ARTS	Institut Carnot Actions de Recherche pour la Technologie et la Société
IEP	Institut d'études politiques
INP	Institut national polytechnique
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ISAE	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
<b>J</b>	
JORF	Journal officiel de la République française
<b>M</b>	
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MSc	Master of Science
MS	Mastère spécialisé
<b>N</b>	
NAASC	une association d'établissements d'enseignement supérieur de Nouvelle-Aquitaine, qui forment pour le domaine spatial civil et militaire
<b>P</b>	
PAA	Plan annuel d'activités
PAI	Partenariat, apprentissage et insertion
PFR	Procédés du Futur & Robotique (mastère spécialisé)
PT	Physique-Technologie
<b>R</b>	
RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
<b>S</b>	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
<b>T</b>	
TOEIC	<i>Test of English for international communication</i>
TP	Travaux pratiques
<b>U</b>	
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
<b>V</b>	
VAE	Validation des acquis de l'expérience

# Observations du directeur général



INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Bidart le 23 mars 2022

Ecole d'ingénieurs

## Réponse et Observations de la direction au rapport définitif d'évaluation HCERES

L'ESTIA remercie très sincèrement le HCERES pour la grande qualité du rapport d'évaluation, document de référence qui éclaire la vision de l'établissement.

L'ensemble des parties prenantes de l'ESTIA, représentants de la communauté ESTIA, membres des conseils, employeurs, académiques, scientifiques, pouvoirs publics, participants à l'audit, ont vivement apprécié la liberté et la hauteur de vue des échanges bienveillants et exigeants avec les membres et experts du comité d'évaluation, Mme Ana Lefay, MM. Jean-Didier Legat, Nicolas Burlion, Jean-Yves Longere, Paul Pouilhe, Francis Cottet et Adam Apazov,

Régulièrement auditée par la CTI et évaluée par l'AERES (en 2010), puis l'HCERES (en 2015), ESTIA a toujours pris le plus grand soin à mettre en œuvre les recommandations qui en ont découlées, et attache beaucoup d'importance à cette démarche d'évaluation en concertation avec celle de l'Université de Bordeaux.

Cet audit complète les analyses et recommandations issues de l'évaluation de notre unité de recherche ESTIA RECHERCHE conduite en janvier 2021 par l'HCERES, ainsi que celles issues de l'audit CTI réalisés les 27 et 28 janvier 2021.

Nous partageons les appréciations et observations constructives formulées dans ce rapport qui sera utile pour nous guider et nous aidera à progresser : son contenu nous permet d'apprécier le chemin parcouru depuis notre dernière évaluation. Il nous livre des analyses détaillées et pertinentes de notre établissement, et relève des points forts, des points d'amélioration ainsi que des recommandations qui constituent des points essentiels à l'élaboration de notre feuille de route pour les prochaines années.

Nous sommes particulièrement satisfaits de constater que cette évaluation met en avant de nombreux atouts pour l'ESTIA et reconnaît une progression générale de l'ensemble de nos activités.

Notre première satisfaction concerne les missions de formation de recherche exercées par l'ensemble du personnel qui est « très motivé et a largement contribué au succès des chantiers d'évolution de l'ESTIA » : l'HCERES souligne en particulier le continuum entre la formation et la recherche orienté vers des problématiques industrielles, avec une autonomie scientifique de décision, pour permettre à ses étudiants de s'insérer au mieux dans le monde industriel, en ayant des compétences généralistes tournées vers l'international, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Nous notons également avec plaisir que l'organisation interne est jugée efficace, avec une stratégie proactive et cohérente d'ouverture et de partenariat, de nature à renforcer le positionnement de l'ESTIA dans son environnement économique. Le changement de statut qui officialise le modèle de partenariat public-privé, ainsi que l'ouverture de la gouvernance à de nouveaux associés, sont des opportunités et des leviers pour le rayonnement et le développement de l'école.

Au chapitre des points d'amélioration, nous admettons que la démarche qualité globale mériterait d'être optimisée et mieux valorisée, pour mieux prendre en compte les opportunités de progrès et améliorer la communication externe. Précisons également que depuis la mission d'audit conduite en juillet 2021, l'ESTIA a pris en compte plusieurs remarques du comité dans son cadre stratégique annuel 2022 et son plan annuel d'activité. L'ESTIA a ainsi pris des mesures pour mieux personnaliser le suivi des carrières des enseignants-chercheurs, et pour inciter et mieux valoriser les engagements étudiants.

.../...

Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées  
90 Allée Fauste d'Elhuyar - Technopole Izarbel  
64210 Bidart - France

T. +33 (0)5 59 43 84 00 – F. +33 (0)5 59 43 84 01  
estia@estia.fr – www.estia.fr

EESC - SIREN 824 457 675 - RCS de Bayonne

ESTIA est un établissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche d'intérêt général  
Membre de la Conférence des Grandes Ecoles

une école



1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

Sur le plan géographique, nous sommes effectivement éloignés des grandes métropoles régionales et de leur vie étudiante. Néanmoins, nous avons la chance d'être un acteur d'un territoire particulièrement attractif, qui dispose de beaucoup d'atouts, pour lequel la Communauté d'Agglomération Pays Basque a bâti un plan ambitieux de développement universitaire (avec un objectif de 10000 étudiants comprenant le développement de nombreuses infrastructures pour la vie étudiante) auquel l'ESTIA prendra toute sa part.

Nous entendons et souscrivons à l'ensemble des recommandations qui nous sont faites dans le rapport, et qui vont dans le sens des engagements pris et des opérations menées par l'école (relation stratégique avec l'Université de Bordeaux, développer la formation tout au long de la vie, améliorer l'attractivité pour les enseignants-chercheurs, ...).

ESTIA a été créée en partenariat et avec le soutien de l'Université de Bordeaux 1 en 1996. Associée par contrat avec l'Université de Bordeaux depuis 2016 dont elle est devenue un établissement composante, ESTIA souhaite renforcer sa relation avec l'Université référente de la région Nouvelle Aquitaine, et l'inscrire durablement dans un cadre partenarial et contractuel renforcé.

ESTIA s'inspire de valeurs simples et tient à conserver les fondamentaux qui ont permis sa réussite ; ESTIA s'appuie sur un triptyque Formation- Recherche & Transfert - Entreprenariat, et est animée par 3 moteurs - dimension internationale, pluridisciplinarité, interaction permanente avec l'entreprise - de façon à :

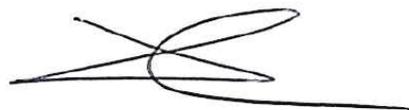
- former des ingénieur(e)s internationaux dont le monde a besoin pour s'adapter aux mutations sociétales, numériques, environnementales et énergétiques,
- contribuer à la création durable d'activités pour les territoires, par la recherche et l'innovation.

Plusieurs chantiers structurants nécessaires vont mobiliser notre attention et nos efforts dans les années à venir :

1. pour inscrire la dimension numérique au cœur même de notre stratégie et recourir au maximum aux principes de pédagogie active et à la puissance des outils numériques (enseignements hybrides, production et recours aux Mooc...), pour individualiser les parcours de formation et leur offrir une portée multisite, en coopération et partage avec d'autres établissements, qu'il s'agisse de « tiers-lieux », de « campus connectés », ou de « confrères alliés », sur d'autres territoires,
2. pour faire de l'ESTIA un campus durable et responsable, exemplaire en matière environnementale, de responsabilité sociétale et de développement durable.

Très attaché à l'amélioration continue de nos pratiques, ESTIA peut s'appuyer sur ce rapport pour consolider ses bases et poursuivre notre évolution, au service de l'intérêt général et du développement socio-économique régional.

Nous renouvelons nos remerciements au comité d'experts et au HCERES pour leurs analyses et recommandations. Ce travail matérialise la prise en considération de l'ESTIA par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et légitime les efforts des fondateurs et des soutiens de toutes les parties prenantes d'établissement. Compte tenu de notre engagement fort avec le site de Bordeaux ainsi que l'antériorité de notre contractualisation avec le ministère depuis 2017, de notre modèle économique transparent non-marchand et au service de l'intérêt général, nous espérons que nous pourrions à nouveau bénéficier d'un soutien du ministère matérialisé par une feuille de route partagée ainsi qu'un contrat d'objectif et de moyens.



Patxi ELISSALDE  
Directeur Général

## Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation<sup>87</sup> était présidé par : M. Jean-Didier LEGAT, professeur des universités en informatique - Université Catholique de Louvain (Belgique), ancien conseiller du recteur pour la valorisation et ancien directeur de l'École polytechnique de Louvain.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Nicolas BURLION, professeur en génie civil - Université de Lille, directeur adjoint de Polytech'Lille.
- M. Jean-Yves LONGERE, CEO Longère développement et ancien directeur développement à l'École centrale de Marseille.
- M. Paul POUILHE, ancien administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADMENESR), ancien directeur général des services adjoint à l'université Claude Bernard Lyon 1 – UCBL.
- Mme Anna LEFAY, étudiante en licence de mathématiques à l'université de La Rochelle, responsable du pôle élus du bureau national des élèves ingénieurs, ancienne membre du Conseil d'École ENSEIRB-MATMECA et du CA Bordeaux INP.

M. Francis COTTET, conseiller scientifique, et M. Adam APAZOV et Mme Aline PENATTI, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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

---

<sup>87</sup> 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)