

Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE CHIMIE ORGANIQUE ET MINÉRALE (ESCOM)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 20/11/2025

Au nom du comité d'experts :

Cécile Pagnoux, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente du Hcéres

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Messages-clés de l'évaluation

Créée en 1957, l'École supérieure de chimie organique et minérale (ESCOM) est une association de type loi 1901 reconnue par l'État depuis 1975. Elle possède le statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) depuis 2016. Implantée à Compiègne depuis 2007, elle entretient des liens étroits avec l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) dont elle partage le campus. L'école est accréditée par la commission des titres d'ingénieur (CTI) depuis 1963.

L'ESCOM forme des ingénieurs en chimie, qui bénéficient de perspectives professionnelles intéressantes grâce aux liens qu'elle entretient avec son territoire d'implantation. En raison de la dissolution de l'Association Picardie Université par l'Université de Picardie Jules Verne (UPJV) en septembre 2020, l'ESCOM a dû repenser sa stratégie de positionnement au sein de l'enseignement supérieur et structurer ses partenariats pour pallier son isolement. Elle a signé une convention-cadre avec l'UTC en 2021, qui s'est traduite par des actions pertinentes en matière de recherche avec le laboratoire commun Transformations Intégrées de la Matière Renouvelable (TIMR). L'école a aujourd'hui tout intérêt à tirer profit de sa proximité géographique et de son partenariat avec l'UTC, en l'étendant par exemple au domaine de la formation.

L'ESCOM s'appuie sur un modèle économique fragilisé par une capacité d'autofinancement relativement faible, et elle fait face à un problème important d'attractivité pour les étudiants. Il demeure un point de vigilance important sur le positionnement thématique de l'école qui gagnerait à plus de précision et sur son pilotage stratégique qui dispose de marge d'amélioration.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE
<ul style="list-style-type: none">– Un ancrage local fort au cœur d'un territoire porteur de débouchés pour les ingénieurs en chimie, ainsi qu'un vivier d'étudiants à fort potentiel du fait de la proximité de l'Île-de-France, un écosystème d'entreprises et d'infrastructures pour l'innovation qui permet à l'ESCOM d'anticiper l'évolution du métier d'ingénieur dans le domaine de la chimie verte.– Une contribution remarquable à l'activité de recherche mutualisée avec l'UTC qui renforce le lien entre la formation et la recherche dans le champ thématique des procédés et de chimie verte.– Une formation pluridisciplinaire d'ingénieurs chimistes en cinq ans adaptée aux attentes des professionnels.– Une gestion financière saine, qui se verra renforcée par des outils de projection prévisionnelle en cours de construction.	<ul style="list-style-type: none">– Un recrutement après le baccalauréat (cycle intégré et bachelor) incertain et trop irrégulier pour atteindre et maintenir dans la durée une masse critique d'étudiants.– Une représentativité des étudiants dans les instances décisionnelles trop faible et conditionnée à l'élection du Bureau Des Étudiants ; une vie étudiante et associative peu dynamique.– Une charge de travail pénalisante pour l'ensemble des catégories de personnel au détriment du pilotage et des activités de l'école.– Un relatif isolement dans le paysage des écoles d'ingénieurs de l'enseignement supérieur français, sans une structuration des partenariats.– Des dispositifs de suivi et de pilotage à renforcer au service de la stratégie de l'établissement.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Renforcer la singularité de l'ESCOM en définissant une stratégie de différenciation qui permette de se démarquer des autres écoles de chimie ; s'ouvrir à des collaborations plus étroites avec les entreprises du secteur de la chimie sur le territoire afin d'identifier des pistes de développement inexploitées jusqu'à présent.
- Accorder la priorité à des partenariats structurants étendus (TIMR, UTC, partenaires étrangers) pour améliorer la notoriété de l'école et gagner en attractivité.
- Dissocier la représentation de la vie étudiante de celle de la vie associative pour permettre à l'ensemble des étudiants de se sentir reconnus comme forces vives de l'école et comme les premiers promoteurs de sa formation.
- Développer une culture collective de planification stratégique et de gestion prévisionnelle, en déployant les outils nécessaires pour suivre et mesurer sa performance. Acquérir une capacité d'analyse, de parangonnage et d'amélioration continue pour permettre non seulement d'adapter l'offre de formation et les programmes de recherche à la stratégie de l'établissement, mais également d'engager de nouvelles initiatives répondant aux besoins de la société.
- Mener une concertation sur les politiques de ressources humaines, et harmoniser les pratiques managériales afin de retrouver un dialogue social apaisé.
- Engager une politique volontariste pour développer un nombre réduit de nouveaux axes thématiques (formulation et chimie verte), circonscrits aux forces de l'école en matière de recherche, en prenant en compte les enjeux socio-écologiques et l'évolution des métiers afin de s'inscrire, comme il serait logique, dans l'offre de formation d'ingénieurs à Compiègne.

Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)

Le comité d'évaluation considère que l'école satisfait aux exigences de qualité requises par le statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig). En particulier, elle remplit ses missions en matière de formation d'ingénieurs en chimie, d'activité de recherche en appui de la formation, et elle est prend part activement l'écosystème de son territoire.

Cependant, trois points de vigilance sont à prendre en compte : le recrutement d'étudiants par l'école est en baisse, le niveau constraint de ses ressources financières freine sa stratégie immobilière et portera atteinte à son développement à terme, et enfin son isolement relatif dans le paysage de l'enseignement supérieur français représente un risque.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création :** 1957.
- **L'école dispose de la qualification d'EespiG depuis 2016, renouvelée en 2018. Il s'agit de sa première évaluation par le Hcéres.**
- **Regroupement et association :** membre adhérent du Forum Campus France, du réseau n+i, de la Fédération Gay-Lussac (FGL), de la Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'ingénieurs (CDEFI) et de la Fédération d'Écoles Supérieures d'Ingénieurs et de Cadres (FESIC).
- **Typologie et organisation :** L'ESCOM est une association de loi 1901 sans but lucratif, qui est reconnue par l'État depuis 1975 et dont le diplôme d'ingénieur chimiste est habilité par la commission des titres d'ingénieurs (CTI). Cette habilitation a été renouvelée le 14 février 2023 par Décision n°2023/02 de cette Commission.
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2023-2024¹ :**

Nombre d'étudiants	650
Nombre d'étudiants en doctorat au 31/12/2023 ²	40
Pourcentage d'étudiantes	70%
Pourcentage d'étudiants étrangers du cycle ingénieur	4%
Pourcentage de boursiers du Crous, bourse d'excellence de l'ESCOM ³ et bourse de l'ESCOM gérée et délivrée par l'école	30%

- **Taux de réussite :** Le taux de réussite varie entre 71% et 90% la première année et 85% et 100% les années suivantes⁴.
- **Taux d'insertion :** insertion professionnelle de 84% à 6 mois en 2024. Le taux net d'emploi à 6 mois est en moyenne de 72% sur les 5 dernières années : un taux en dessous de la moyenne des écoles d'ingénieur, mais dans la norme des écoles de Chimie.
- **Frais d'inscription :** 4 350€/an en cycle préparatoire intégré et 7 150€/an en cycle d'ingénieur.
- **Ressources humaines durant la période évaluée⁵ :** en 2020, l'ESCOM employait 42 personnes (39,3 ETP), dont 20 hommes et 22 femmes. En 2022, l'école accueillait 31 enseignants statutaires sans mission de recherche et 13 enseignants-chercheurs impliqués dans la formation des ingénieurs. L'école compte 36 enseignants et 100 à 130 vacataires. 10 enseignants-chercheurs sont au sein de l'unité de recherche Transformations Intégrées de la Matière Renouvelable qui est sous co-tutelle de l'ESCOM et de l'UTC.
- **Budget en 2022-2023 :** 469 k€.
- **Patrimoine immobilier :** 5 880 m² de surface hors œuvre nette, dont deux principaux bâtiments Antoine Lavoisier avec 2 145 m² utiles et le bâtiment Marie Curie avec 3 735 m² utiles.

¹ Données certifiées CTI 2024.

² Rapport d'évaluation de l'unité « Transformations intégrées de la matière renouvelable » (TIMR), Hcéres, 18/04/2025.

³ Hors apprentissage.

⁴ Rapport de mission d'audit de l'ESCOM (dossier présenté en séance plénière du 14 février 2023).

⁵ Rapport de mission d'audit de l'ESCOM (dossier présenté en séance plénière du 14 février 2023).

- **Production scientifique** : une moyenne de 2,15 articles parus dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture par an et par enseignant-chercheur au cours de la période 2018-2023.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : la recherche de l'ESCOM est associée par contrat à l'Université de Technologie de Compiègne. Les enseignants-chercheurs de l'école font partie de l'unité de recherche « Transformations Intégrées de la Matière Renouvelable – TIMR », dont les deux établissements partagent la cotutelle.
- **TIMR comporte 5 équipes dont 4 accueillent les 10 enseignants-chercheurs de l'ESCOM** : Activités microbiennes et bioprocédés ; Environmental protection in chemical engineering ; Interfaces et milieux divisés ; Organic chemistry and alternative technologies ; Technologies agro-industrielles. Depuis 2016, la recherche insiste davantage sur les matériaux innovants et la transition énergétique.
- **L'ESCOM a obtenu le renouvellement de sa Charte Erasmus+ avec la note maximale de 100/100 pour la période 2021-2027.**

2 / Recommandations de la précédente évaluation

L'ESCOM est évaluée pour la première fois par le Hcéres.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, l'établissement n'a pas demandé de focus évaluatif particulier. Le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 21 au 22 janvier 2025. 23 entretiens ont été réalisés. Le comité a particulièrement apprécié la disponibilité et le professionnalisme du personnel de l'ESCOM, ainsi que des personnes auditionnées. Le comité remercie l'ensemble des interlocuteurs pour l'organisation, le déroulement de cette visite et la qualité des échanges.

La rédaction du rapport d'autoévaluation par l'ESCOM est assez inégale selon les domaines et les références. Plus précisément, le suivi et l'analyse d'indicateurs au cours de la période évaluée manquent pour permettre au comité de vérifier les déclarations de l'établissement et de l'évaluer. Les éléments de preuve sont rarement fournis ou se trouvent parfois là où on ne les attend pas. De manière générale, le rapport aurait pu être plus fidèle à la trame du référentiel. Les éléments manquent parfois pour qualifier les résultats de la stratégie institutionnelle de l'ESCOM au regard des moyens mobilisés, pour apprécier l'efficience de son action et pour mesurer la trajectoire parcourue, notamment en ce qui concerne les domaines 1 (pilotage stratégique et opérationnel) et 2 (politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société). Le domaine 3 (politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus) est relativement plus structuré, et l'analyse mieux objectivée par des éléments de preuve qui permettent de comprendre la trajectoire de l'établissement. Dans le cadre de son travail d'investigation, le comité a ainsi manqué d'éléments précis et a été contraint de demander de nombreux documents complémentaires avant la visite sur site. Bien qu'ils aient été, dans leur majorité, fournis par la direction de l'ESCOM, le travail d'analyse évaluative et d'élaboration des recommandations par le comité est resté difficile.

Avis développé sur l'établissement

1 / Forces principales

a / Une forte implantation au sein de son territoire

Depuis son installation à Compiègne en 2007, l'ESCOM fait partie du campus académique de la ville de Compiègne, qui comprend également l'Université de Technologie de Compiègne (UTC). Sa spécialisation en chimie complète avantageusement l'offre de formation en ingénierie de l'UTC, renforçant ainsi le maillage de l'enseignement supérieur dans le sud de la région Hauts-de-France. L'école bénéficie d'un important vivier d'étudiants en raison de sa proximité avec l'Île-de-France. L'ESCOM reçoit un soutien indéfectible de la ville de Compiègne, notamment à travers son projet immobilier d'extension « ESCOM 3 », pour lequel la ville a octroyé le foncier nécessaire. La ville de Compiègne offre par ailleurs plusieurs atouts pour attirer les étudiants : un campus urbain de qualité, une offre d'hébergement accessible et des transports en commun gratuits. La région Hauts-de-France contribue financièrement à la promotion des formations du territoire, de Bac-3 à Bac+8, et soutient particulièrement les activités de recherche en chimie verte (SFR Condorcet) et les plateformes d'innovation (SAS PIVERT), dont l'ESCOM est acteur.

De plus, les activités de nombreuses entreprises des territoires de Picardie, et de Champagne-Ardenne correspondent directement aux thématiques de formation de l'ESCOM, notamment en matière de formulation, de conditionnement des savons, de parfums et de produits d'entretien, ainsi que de la fabrication des peintures, des colles et des vernis. Le département de l'Oise concentre en particulier plusieurs de ces activités industrielles. Les formations de l'ESCOM répondent à une partie des nombreux enjeux de cet environnement : l'économie circulaire, la chimie du végétal, la chimie et l'énergie, la numérisation des procédés et la gestion des données.

Ainsi, l'ESCOM s'inscrit de manière cohérente au cœur de son territoire. **L'école pourrait encore renforcer son rôle de formateur de cadres au sein de son territoire, les collectivités et les entreprises partageant plusieurs axes stratégiques avec elle. Pour atteindre cet objectif, le comité recommande à l'ESCOM de faire évoluer son offre de formation pour y intégrer certains des enjeux industriels contemporains (cf. partie 2/ a/).** Dans cette perspective, l'école gagnerait à mettre en place ou à exploiter des indicateurs de suivi de ses relations avec les entreprises du territoire, de son recrutement d'étudiants et de ses actions de communication.

Le comité recommande également à l'établissement de s'impliquer davantage dans la vie de l'industrie locale, notamment en siégeant dans les instances décisionnelles telles que les conseils scientifiques des entreprises, et en s'appuyant sur les membres extérieurs de son conseil d'administration pour renforcer son réseau. Ces actions lui permettront d'enrichir son offre de formation en répondant pleinement au besoin du territoire.

b / Une contribution à la politique de la recherche du site qui a porté ses fruits

Le laboratoire « Transformations Intégrées de la Matière Renouvelable » (TIMR) regroupe les forces vives de l'ESCOM et de l'UTC. Cette unité mixte de recherche a été créée en 2008 en associant le Laboratoire Génie des Procédés Industriels de l'UTC et l'équipe de recherche de l'ESCOM. La convention de partenariat entre les deux établissements, relative aux activités de recherche, a été renouvelée le 1^{er} juillet 2021⁶. Les cinq équipes qui composent le laboratoire TIMR sont localisées dans les bâtiments du centre de recherche de l'UTC, et dans les bâtiments Marie Curie et Antoine Lavoisier de l'ESCOM. Leurs thématiques, centrées sur les pratiques et les savoirs du Génie des Procédés et de la Chimie, doivent permettre de valoriser les agro-ressources. Elles s'inscrivent ainsi pleinement dans une stratégie de développement durable. Dix enseignants-chercheurs de l'ESCOM, représentant 27% des enseignants-chercheurs du laboratoire TIMR, se répartissent dans quatre des cinq équipes, et s'impliquent dans des sujets de recherches thématiques ou transversaux : (i) procédés pour les énergies décarbonées (ii) développement et valorisation des (bio)produits, (iii) technologies pour la réduction des impacts.

⁶ Rapport d'évaluation du laboratoire TIMR réalisé par le département d'évaluation de la recherche du Hcéres et publié en janvier 2025.

La contribution financière de l'école à l'activité de recherche s'élève à 900 k€/an (comprenant la masse salariale des dix enseignants-chercheurs, qui représente 83% de la contribution financière) et les frais de fonctionnement (locaux, conférences et déplacement). L'ESCOM participe au fonctionnement du laboratoire TIMR à hauteur de 15 k€/an. Elle a mis en place une incitation financière à la recherche, intégrant des critères de publication et de communication scientifique⁷. La moitié des enseignants-chercheurs de l'ESCOM sont titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR)⁸. Les dix enseignants-chercheurs ont une bonne production scientifique puisque l'on dénombre environ 2 articles parus dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture par an et par enseignant-chercheur au cours de la période 2018-2023. Au cours de cette même période, les enseignants-chercheurs de l'école ont participé à l'encadrement de 21 thèses de doctorat (soutenues ou en cours). Ils déposent régulièrement, avec leurs collègues de l'UTC, des réponses à des appels à projet d'envergure et ont obtenu de nombreux financements (2 projets ANR, 2 ITE PIVERT, 4 SFR Condorcet, 6 contrats Région, etc.). Le comité tient à souligner la contribution importante des enseignants-chercheurs de l'ESCOM qui enrichissent l'activité du laboratoire TIMR.

Le rapport d'autoévaluation mentionne un défaut de représentation de l'ESCOM au sein de la gouvernance de l'UMR TIMR, notamment au sein du Conseil scientifique du laboratoire. Les entretiens réalisés lors de la visite ont démontré une évolution récente des responsabilités : une direction adjointe du laboratoire est dorénavant occupée par un enseignant-chercheur de l'ESCOM titulaire d'une HDR. Par ailleurs, le directeur de l'école est invité au conseil de laboratoire. En outre, un directeur adjoint à la Recherche a été nommé, dont la mission est d'élaborer la stratégie scientifique de l'établissement, et de faire le lien avec la direction du laboratoire TIMR.

Le comité recommande par conséquent à l'établissement de créer un conseil scientifique au sein de l'ESCOM pour construire sa stratégie scientifique. En exploitant les travaux innovants du laboratoire TIMR en matière de transition écologique et de développement durable, ce conseil scientifique pourrait utilement être force de proposition pour enrichir l'offre de formation des futurs ingénieurs de l'ESCOM. **Dans cette même perspective, le comité recommande à l'école de s'appuyer sur la culture de valorisation et de transfert de la recherche de TIMR, pour accroître sa notoriété et pour tisser des liens diversifiés avec ses partenaires.**

c / Une formation pluridisciplinaire d'ingénieurs chimistes reconnue et conforme aux besoins du marché de l'emploi

L'école est reconnue dans le paysage des écoles d'ingénieurs en chimie. Elle a en effet obtenu plusieurs labels et son accréditation délivrée par la CTI est régulièrement reconduite. Elle se distingue par sa vision systémique des compétences en formant des ingénieurs chimistes écoresponsables⁹. Elle propose un coût de scolarité moins élevé que les autres écoles ayant le label Eespiig. L'adéquation entre la formation et les emplois occupés par les diplômés est conforme aux attentes pour ce type de diplôme. Elle offre des diplômes professionnalisants bénéficiant d'une insertion professionnelle correcte à l'échelle nationale (84 % à 6 mois en 2024), et permet d'établir une dynamique pédagogique cohérente avec l'approche par compétence. L'établissement construit et fait évoluer son offre de formation en étant à l'écoute des partenaires socio-économiques¹⁰.

Une comitologie est mise au service de l'évolution de l'offre de formation. Des comités pédagogiques thématiques (ex. Chimie organique, Génie des procédés, etc.) réunissant les enseignants, les responsables pédagogiques, la direction des études et les représentants des élèves, sont mis en place pour collecter les informations sur le déroulement du semestre et les transmettre à la direction de l'établissement. Ces indicateurs ne font pas l'objet d'échanges en conseil de perfectionnement, alors que ce dernier doit statuer sur les évolutions majeures en matière de pédagogie et d'organisation. Le comité regrette que ce conseil n'ait finalement pas été sollicité pendant la période évaluée.

La politique partenariale forte avec le monde socio-économique permet d'offrir de nombreuses possibilités de stage ou d'apprentissage aux étudiants, les parcours de formation initiale étant ouverts sous statut d'étudiant et sous statut d'apprenti. Quatre parcours de formation (Matériaux et Formulation, Chimie fine ou chimie verte, Chimie & Sciences du vivant, Procédés durables) associés à des options (transversales ou internationales) sont

⁸ Tableau de données de caractérisation production ESCOM.

⁹ Rapport CTI, page 21 : « Les enjeux liés au développement durable (chimie verte, économie circulaire, etc.) constituent autant d'opportunités pour l'ESCOM de renforcer sa position et ses savoir-faire. » et rapport d'autoévaluation, page 26.

¹⁰ Rapport CTI, page 9 : « L'établissement bénéficie d'un ancrage territorial relativement fort avec de nombreux partenariats avec les collectivités territoriales et des acteurs académiques, industriels choisis de préférence en région, favorisé en cela par un tissu régional d'entreprises très dense dans le secteur de la chimie. »

proposés dans le cursus d'ingénieur. En outre, des possibilités de double diplôme en 5^e année avec les universités partenaires (UTC, Université Picardie Jules Verne, entre autres) permettent aux étudiants de s'orienter vers la recherche pour ceux qui obtiennent un master.

L'ESCOM est historiquement une école offrant un cursus à Bac+5, s'appuyant sur une classe préparatoire intégrée. Cependant, afin de répondre aux attentes des entreprises du territoire, elle a récemment bâti une offre à Bac+3, sous la forme d'un « Bachelor Chimie et Génie industriel » en apprentissage. Celui-ci doit encore trouver sa place dans la « Cité de la formation en chimie¹¹ ». Par conséquent, le nombre d'apprentis reste encore relativement faible.

L'ESCOM développe des partenariats à l'international avec plusieurs établissements accueillant les élèves ingénieurs. Ces derniers doivent statutairement effectuer 16 semaines de stage à l'étranger. Bien que la mobilité entrante reste faible, l'école propose des bourses d'accueil d'étudiants étrangers. L'ESCOM rencontre par ailleurs des difficultés à maintenir l'équilibre entre les flux sortants et entrants. Cette faiblesse, déjà pointée par la Commission des titres d'ingénieurs dans son rapport d'audit de février 2023, n'a pas fait l'objet d'une réflexion suffisante par l'école, son rapport d'autoévaluation se cantonnant à dresser la liste des dispositifs en place sans en tirer un bilan ou des perspectives. En la matière, comme pour d'autres activités, l'ESCOM gagnerait à travailler de concert avec l'UTC pour pallier sa faible visibilité à l'échelle internationale, et pour attirer davantage d'étudiants étrangers.

d / Une trajectoire financière stable grâce à la capacité de l'école à diversifier ses ressources propres.

L'ESCOM a conforté son modèle économique au cours de la période évaluée. Les produits sont en effet en croissance de 4 624 k€ en 2018-2019 à 5 665 k€ en 2022-2023¹². La politique de croissance a eu une incidence sur le résultat d'exploitation avec une hausse des charges de fonctionnement et de personnel. La capacité d'autofinancement s'est stabilisée au cours des deux derniers exercices, bien qu'à un niveau faible, légèrement en deçà de 3 % du résultat de l'exercice. L'école a une gestion budgétaire saine, conforme au caractère non lucratif de ses activités, ce qui a permis de stabiliser et de sécuriser sa trajectoire financière. En effet, pour pallier ce qu'elle considère comme une insuffisance de ressources récurrentes nécessaires à son développement, l'ESCOM a choisi de diversifier ses ressources propres. Le dernier audit de la CTI¹³ confirme que cet objectif est réalisé. Les autres produits s'élèvent en effet à 2 255 k€ en 2022-2023, soit près de 40 % du total des produits, et sont constitués notamment des recettes de l'apprentissage, des activités lucratives (dans la limite du plafond fiscal admis pour les associations loi 1901) et du mécénat de compétences. Les frais de scolarité contribuent à hauteur de 48 % (61 % en 2018-2019) et la subvention du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche à hauteur de 12 % (690 k€). **Malgré une dépendance relative aux droits d'inscription, le comité constate que l'établissement est en capacité de dégager des ressources propres diversifiées.** À la suite des études menées sur le niveau des droits d'inscription auprès d'écoles similaires, une hausse des droits a été votée par la précédente équipe de gouvernance. Cependant cette hausse n'était pas encore appliquée aux dates de la visite sur site du comité d'experts. Parallèlement, l'école a récemment engagé une politique de maîtrise des dépenses, devenue primordiale en raison du recrutement d'enseignants et d'enseignants-chercheurs d'une part, et de l'augmentation relative au changement de convention collective d'autre part¹⁴.

Les charges de personnel ont augmenté de 8 % durant la période, en passant de 2 552 k€ à 2 756 k€. Si les départs en 2023 ont permis de compenser partiellement l'augmentation des charges salariales, la projection pour les prochaines années est prévue à la hausse en raison des recrutements supplémentaires engagés par la nouvelle équipe de direction, combinés aux remplacements des postes vacants. Les charges de fonctionnement affichent une hausse de +22 % au cours de la période, en passant de 967 k€ à 1 184 k€¹⁵, sous l'effet de la hausse des fluides. Un plan de sobriété énergétique a été déployé afin de compenser le surcoût. Il est complété par le futur raccordement au réseau de chaleur urbain. Le résultat net demeure excédentaire

¹¹ Développé par l'ESCOM avec la ville de Compiègne, le département de l'Oise, Promeo, pôle de formation, le Lycée Mireille Grent et France Chimie PCA, ce projet a pour objectif de structurer les différentes offres de formation en chimie sur le territoire. Les partenaires veulent ainsi créer une continuité dans les études de la seconde au Bac+5 et des synergies entre les acteurs. Première réalisation de ce consortium : l'ouverture en septembre 2024 d'un bachelor en chimie et en sciences industrielles au sein de l'ESCOM et de Promeo. Cette formation est proposée sous statut d'apprenti dès la première année.

¹² Rapports du Commissaire aux Comptes sur les comptes annuels.

¹³ Rapport de la CTI, campagne d'accréditation 2022/2023.

¹⁴ Ce point est traité plus en détail dans la partie faiblesses, c/.

¹⁵ Soldes intermédiaires de gestion, présentation au Conseil d'administration du 05 décembre 2024.

bien qu'en baisse continue : 103 k€ en 2022-2023, contre 140 k€ en 2018-2019¹⁶. Il représentait jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires en 2018-2019, et s'établit depuis l'année 2021-2022 entre 1 % et 2 %. La hausse des charges d'exploitation combinée à des recettes en deçà des attentes conduit à une situation budgétaire tendue. À cela s'ajoute l'incertitude sur le financement de l'apprentissage, qui est un élément clé de la croissance des produits d'exploitation de l'école.

Le rapport d'autoévaluation manque parfois d'indicateurs de suivi et les entretiens menés n'ont pas permis d'identifier la mise en place d'outils analytiques, sauf au niveau de la Direction du Patrimoine Immobilier et de l'Environnement de Travail (DPIET) qui a lancé une classification des dépenses en 2020. Toutefois, l'école reconnaît que « cette classification n'est pas satisfaisante pour analyser les dépenses »¹⁷. Une culture financière de rattachement des actions aux moyens est à mettre en œuvre dans l'ensemble des services¹⁸.

Les moyens financiers dont dispose l'école sont dépendants du nombre d'étudiants inscrits¹⁹. Cette contrainte, couplée à une démarche de prospective financière encore embryonnaire, ne permet pas de construire une politique pluriannuelle d'investissements et d'anticiper les perspectives de développement. **Le comité recommande par conséquent de développer une approche prospective des différentes variables qui fondent le modèle économique (recettes de formation, masse salariale, dépenses de fonctionnement).** Le projet d'extension sur un terrain adjacent avec un 3^e bâtiment (projet « ESCOM3 ») estimé à 5 M€ TTC, héritage du plan stratégique 2020-2025, a été validé par le conseil d'administration en 2022, mais son échéance a été reportée pour l'adapter aux orientations du prochain plan stratégique, et également le sécuriser en termes de financement²⁰. Les documents transmis au comité concernant les arbitrages budgétaires sont insuffisamment alignés avec l'allocation des moyens et constituent autant de vulnérabilités pour le pilotage financier de l'établissement. Ainsi, le coût de la formation par étudiant est suivi, mais le coût par formation ne l'est pas. En l'absence de schéma directeur patrimonial, l'évaluation de la pertinence des dépenses immobilières est conditionnée à l'acquisition à venir d'un logiciel de gestion globale du patrimoine.

Au début de l'année 2025, **l'expert-comptable accompagnant l'école dans sa gestion financière, depuis plusieurs années, a permis le déploiement d'un dispositif d'accompagnement des directeurs de services visant à développer une culture de prospective financière.** Cette initiative traduit une **prise en compte accrue des enjeux liés au pilotage prévisionnel et à la consolidation des outils nécessaires au bon fonctionnement des services.** Un budget prévisionnel pluriannuel a été réalisé pour la première fois en 2024-2025 : il se solde par un résultat déficitaire de -50 k€.

Dans un contexte concurrentiel tendu, et alors que le modèle économique de l'ESCOM dépend majoritairement des droits de scolarité et de l'apprentissage²¹ qui approchent de leur plafond, le comité recommande fortement à l'établissement d'élaborer une projection prévisionnelle, en lien avec sa vision stratégique. En conclusion, si au cours de la période évaluée, la situation financière est saine, la soutenabilité future constitue un enjeu majeur pour l'école. Le comité recommande ainsi une mise en cohérence générale des différents dispositifs déployés (augmentation des ressources propres, réalisation d'économies budgétaires, meilleure répartition des dépenses entre autres).

¹⁶ Rapport du Commissaire aux Comptes sur les comptes annuels, exercice clos le 31/08/2023 et le 31/08/2020.

¹⁷ Rapport d'autoévaluation de l'École Supérieur de Chimie Organique et Minérale – volet patrimoine, pages 10 et 15.

¹⁸ Par exemple, certaines actions de solidarité destinées aux étudiants ont été « prises en charge par les fonds propres de l'ESCOM alors qu'elles auraient pu être prises en charge par la CVEC », rapport d'autoévaluation, p.50.

¹⁹ Les frais de scolarité et les revenus de l'apprentissage représentent 68% des produits en 2022/2023.

²⁰ Procès-verbal du Conseil d'Administration du 01/02/2024. Il nécessiterait en effet une augmentation des fonds propres de 2M€ à 2,5M€, ce qui pourrait obérer les opérations ou projets futurs de l'ESCOM. Depuis le début du projet, il manque 400K€ à 500K€ pour finaliser le plan de financement et la recherche d'un partenaire extérieur n'a pas abouti. Un financement alternatif, soit par une société d'investissement qui entrerait au capital de l'ESCOM, soit par l'OPCO 2l, a été proposé au Conseil d'Administration (cf. Support de présentation du Conseil d'Administration du 06/06/2024).

²¹ Rapport CTI, page 5.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

a / Un recrutement après le baccalauréat incertain et irrégulier

L'ESCOM affiche un objectif de 650 étudiants inscrits et de 150 diplômés par an tous niveaux confondus (cycle d'ingénieur et bachelor), en formation initiale sous statut d'étudiant (FISE) et en formation initiale sous statut d'apprenti (FISA). **Elle recrute par l'intermédiaire du portail ParcourSup dans le groupe d'écoles du concours Puissance alpha (100 places) et elle complète son recrutement (30 places) à Bac+2 avec entre autres les concours commun INP (CCINP), les concours sur titres et le cycle préparatoire intégré Chimie de la Fédération Gay-Lussac (CPIFGL) pour sa formation d'ingénieur FISE.**

L'objectif est de recruter 70 % d'une promotion à partir du baccalauréat et de privilégier une formation d'ingénieur en 5 ans. Le bilan de la période évaluée met en évidence un recrutement sur ParcourSup variable, avec en moyenne 115 étudiants recrutés en 1^{ère} année, mais surtout un nombre élevé d'échecs (près de 20 % en 2019 et en 2022) pour intégrer la 2^e année. Ce niveau d'échecs peut pour une part s'expliquer par la diminution du niveau académique des candidats recrutés. Le recrutement des années 2023 et 2024 est en net fléchissement (60 et 74) ; l'intégration dans une école dont la formation est très spécialisée, et le coût des frais de scolarité dès la première année dans l'enseignement supérieur privé semblent réduire l'attractivité de l'ESCOM face à la concurrence de cycles intégrés de plus en plus nombreux proposés par des écoles publiques et adossés à plusieurs spécialités différentes. L'objectif de 650 étudiants a été atteint uniquement en 2021-2022. De manière générale, les promotions du bachelor (dont la première promotion en 2021-2022) ont un effectif inférieur à 10 étudiants pour une capacité d'accueil de 20. Cette formation peine à être attractive auprès des étudiants, même si un référencement trop tardif sur la plateforme ParcourSup a pu pénaliser son démarrage. Bien que la formation de l'ESCOM soit reconnue pour son caractère généraliste dans le domaine de la chimie, l'école rencontre certaines difficultés pour recruter des étudiants à chaque niveau et pour chaque diplôme.

L'ESCOM subit les évolutions de l'enseignement supérieur (réforme du lycée et allongement de la formation DUT en BUT en particulier), qui réduisent le vivier de candidats aux formations d'ingénieur. Néanmoins, les difficultés de recrutement ne peuvent pas s'expliquer uniquement par des causes exogènes, telles que la concurrence de nouvelles formations privées ou la désaffection des jeunes, pour les sciences dites « dures », et en particulier celle des jeunes femmes (qui représentent environ 70 % d'une promotion, cette proportion élevée ayant toujours été une caractéristique forte de l'ESCOM). Par ailleurs, l'évolution défavorable de la démographie ne peut que rétrécir le vivier de jeunes bacheliers et accentuer la concurrence entre les formations scientifiques. En 2023, l'école a mené une étude avec l'aide de la société YPATIA²² et l'ensemble des parties prenantes (équipe de direction, corps enseignant, membres du conseil d'administration, étudiants, alumni, partenaires internationaux et industriels) sur, entre autres, son manque d'attractivité et sur les caractéristiques de la population des jeunes des Hauts-de-France qui accèdent aux études supérieures. **Le comité salue cette initiative prise par l'école afin de mieux cibler et de mieux comprendre son vivier régional. Néanmoins d'autres viviers existent et méritent d'être explorés, notamment à l'international.** Dans son plan stratégique 2020-2025, l'ESCOM s'est ainsi donnée pour objectif de « monter le recrutement international entre 15 et 20 % ». Au cours de la période évaluée, seulement 4 % des étudiants du cycle d'ingénieur sont de nationalité étrangère. Pour atteindre son objectif, l'ESCOM a recruté une responsable des relations internationales et s'appuie sur environ 30 accords « qui permettent notamment aux étudiants et apprentis d'effectuer leur 5^e année à l'étranger dans le cadre d'un échange d'un semestre ou une année ou en double diplôme »²³. Le rapport d'autoévaluation ne contient pas de bilan de ce conventionnement s'agissant des mobilités entrantes. Dans la période à venir, il conviendra d'en faire le suivi, d'en mesurer l'efficacité, d'en tirer des conséquences, et enfin d'être en capacité d'en faire une restitution. **Au-delà de ces initiatives intéressantes, le comité recommande à l'ESCOM de concevoir sa stratégie internationale en synergie avec l'UTC (cf. supra).**

Les valeurs de l'ESCOM (égalité des chances, formation en 5 ans, accompagnement individualisé) sont finalement peu différenciantes et sont mises en avant par d'autres écoles. La question de la notoriété et de la réputation de l'école auprès des jeunes est donc centrale. **Le comité déplore le désengagement des étudiants dans la promotion de l'établissement, et recommande à la direction de mettre en place des actions afin de**

²² YPATIA est une société de conseil spécialisée dans la transformation de l'enseignement supérieur et de la recherche au service des besoins sociaux, sociaux et économiques.

fédérer toute la communauté étudiante autour de l'identité de l'ESCOM et ainsi de faire naître un sentiment d'appartenance plus fort.

Pour gagner en attractivité, le comité recommande à l'ESCOM d'intégrer à son offre de formation certaines thématiques émergentes de l'industrie chimique, notamment l'automatisation et la numérisation des procédés ou encore la gestion des big data. Cette évolution impliquerait de plus grandes compétences dans le domaine.

Un objectif prioritaire affiché par l'établissement pour la période à venir est l'accroissement de sa visibilité : le comité salue les nombreuses initiatives mises en place, comme l'accompagnement par une professionnelle de la communication ou encore l'utilisation de supports adaptés aux jeunes. **Cependant, il s'interroge sur la réalité de la sélectivité de son recrutement. Il recommande à l'établissement de mettre en place un suivi de son positionnement par rapport à ses principaux concurrents en exploitant des indicateurs (par exemple : mention au bac, pourcentage de réussite), et en s'appuyant sur une démarche qualité.** Pour ce faire, le comité recommande à l'école de déterminer des objectifs stratégiques annuels, de mettre en œuvre un plan d'action cohérent et enfin de définir ces indicateurs de suivi. Le comité recommande par ailleurs d'étoffer l'offre de contrats d'apprentissage, qui représentent actuellement environ 16 % des étudiants, dans l'objectif d'augmenter la part de diplômés par la voie de la formation initiale sous statut apprenti (FISA).

Le rapport d'autoévaluation fait mention d'une abondance de partenariats avec les entreprises et de multiples actions (participation des industriels aux formations, représentation des industriels dans les conseils de l'école, mécénats, contrats partenariaux, etc.). S'il en reconnaît la réelle richesse, le comité regrette que les partenariats et les actions donnent une impression de dispersion sans réel impact sur l'attractivité de l'école. **Dans cette perspective, le comité recommande à l'ESCOM de concevoir une stratégie partenariale plus cohérente en intégrant pleinement cet enjeu d'attractivité.**

Le comité recommande enfin à l'ESCOM de refisser des liens avec son réseau d'alumni qui peut constituer un relais efficace vers le recrutement de potentiels candidats, et peut aussi être une ressource pour des conventions de stage et des contrats d'apprentissage.

b / Une représentation des étudiants très limitée dans les instances, une vie étudiante à redynamiser

La représentation des étudiants dans les instances de l'ESCOM s'incarne à travers une seule personne, leur représentant au conseil d'administration, qui participe aux séances du conseil avec une voix délibérative. Cette représentation au conseil d'administration est cependant couplée à une représentation associative, ce qui n'a pas été expliqué à la communauté étudiante. En effet, la participation des étudiants au CA de l'école est incarnée par le président du Bureau des étudiants (BDE), avec voix délibérative. Ce dispositif ne permet pas à l'ensemble des étudiants de prendre part à l'élection de leurs représentants dans la gouvernance de l'école. En effet, la participation à l'élection du Bureau des étudiants, et donc l'élection du représentant au conseil d'administration, est conditionnée au paiement d'une cotisation à l'association. Outre cette participation au conseil d'administration, deux représentants des étudiants qui sont membres du Bureau des étudiants (président et secrétaire) sont parfois invités au Comité de Direction de l'école, mais leur présence n'est pas systématique. Par conséquent, il n'existe pas de représentants des étudiants au sein des comités pédagogiques thématiques. Le système de gouvernance n'est pas connu des étudiants de l'ESCOM. Le manque de communication sur les décisions prises par l'établissement engendre donc un déficit d'information des étudiants tant sur son fonctionnement que sur sa stratégie. Le comité regrette que les comptes rendus des conseils ne soient pas communiqués largement aux étudiants. Aujourd'hui, seuls les étudiants impliqués dans la gestion des associations ont, pour certains, une certaine connaissance des décisions prises par la direction de l'école, en raison de leurs interactions avec les instances ou les conseils décisionnaires. **Le comité recommande ainsi à l'école de dissocier la représentation des étudiants au sein des instances et la représentation des étudiants au sein de leur association, notamment en organisant des élections permettant à l'ensemble des étudiants de l'établissement de s'exprimer.**

Lors de leur arrivée à l'école, les étudiants reçoivent le règlement des études, le livret d'accueil, les différentes chartes (informatique, étudiante, associative) et également les informations relatives aux différentes aides financières et aux contacts clés de leur scolarité. Un accueil renforcé est réalisé par le service des relations internationales pour les étudiants étrangers, qui sont généralement moins de dix.

L'école a également mis à la disposition des étudiants des lieux pour se restaurer et pour travailler. Or, ces espaces sont parfois insuffisants lors des fortes affluences : dans ce cas, l'école autorise l'accès aux salles de cours. Même si les étudiants apportent en majorité leurs repas, l'école dispose d'une offre de restauration. Cette offre s'appuie en interne sur la vente de nourriture à emporter en partenariat avec le CROUS, ainsi que sur une convention avec l'UTC permettant d'utiliser son offre de restauration. Cette convention permet également aux étudiants de l'ESCOM d'accéder au service de santé de l'UTC. **Le comité tient à souligner que l'offre de logement est satisfaisante.**

La vie étudiante s'appuie sur un schéma de la vie étudiante (SVE) mais les actions qui y sont consignées ne font pas l'objet d'un suivi qui permettrait d'en mesurer complètement l'efficacité. Le comité recommande donc l'école de définir des indicateurs adéquats avec les représentants des étudiants, et d'en mettre en place le suivi.

Les étudiants ont la volonté de construire un esprit de promotion et des échanges entre les promotions existent. Cependant, le comité a eu des difficultés à percevoir un réel sentiment d'appartenance à l'école. Révélateur de ce déficit, les étudiants se désintéressent largement des actions proposées par le service communication pour promouvoir l'école ou des projets liés à la vie étudiante et la vie associative. Les associations d'étudiants ont soulevé la difficulté à programmer des événements, en raison d'emplois du temps qui ne permettent pas de faciliter l'organisation des moments communs entre toutes les promotions. Il est donc difficile pour les étudiants de s'investir pleinement dans la vie associative, en particulier pour ceux issus du cycle préparatoire.

Le comité recommande en conséquence d'intégrer les étudiants et leurs représentants dans la construction de la politique de la vie étudiante. Il convient également d'organiser les emplois du temps en y intégrant des moments collectifs afin de dynamiser la vie étudiante et la vie associative.

Au cours de leurs cursus, les étudiants doivent choisir entre différents parcours ou différentes spécialités. Face à ces multiples possibilités, un renforcement des liens avec l'association des *alumni* leur permettrait de mieux identifier les parcours académiques correspondant aux projets professionnels qu'ils envisagent, et ainsi d'être en capacité de faire des choix cohérents durant leurs scolarités.

L'ESCOM accueille de nombreuses associations, dont les activités couvrent les domaines sportif, culturel ou encore humanitaire. Les associations s'emparent également des questions sociétales (développement durable, égalité, citoyenneté). Malgré la proximité géographique, les liens avec les associations de l'UTC restent faibles et unilatéraux (uniquement l'ESCOM vers l'UTC), probablement en raison de la différence de taille. Un référent de la vie étudiante permet de faire le lien entre l'école et les associations : ce point d'entrée unique facilite les échanges et est apprécié par les associations. L'ESCOM participe au financement de la vie associative par le moyen des subventions et de la Contribution de Vie Étudiante et de Campus (CVEC). **Le comité recommande à l'école de s'assurer que des représentants de la communauté étudiante et également des associations soient présents avec voix délibérative dans les organes décisionnaires qui ont en charge la gestion et la répartition de cette enveloppe.**

Par ailleurs, hormis le Bureau des étudiants, les associations ont souvent du mal à renouveler leurs bureaux et à avoir un nombre suffisant de membres actifs. Les postes-clés des associations sont souvent détenus en quatrième année (au milieu du cycle d'ingénieur), les étudiants en début et en fin de cycle d'études d'ingénieurs étant mobilisés respectivement par la densité du cycle préparatoire intégré et par leurs stages de fin d'études. Cette situation renforce la nécessité d'accorder aux étudiants du temps spécifique pour la vie associative. **La valorisation de l'engagement des étudiants est reconnue par quatre ECTS qui peuvent être répartis sur la globalité du cursus.** Des distinctions lors de la cérémonie de remise des diplômes sont organisées. Elles permettent de mettre en avant l'investissement et l'engagement d'un étudiant dans la vie de l'école.

c / Des conditions de travail pénalisantes pour les personnels, au détriment du pilotage de l'école et de l'exercice de ses missions

La période de référence évaluée (2018-2023) a été marquée par une transition de gouvernance. Une restructuration des services et une mise à plat de la direction a abouti à l'été 2024 avec l'arrivée du directeur général actuel et la création d'une fonction nouvelle de directeur général adjoint et de directeur de la formation. Dans l'objectif de gagner en cohérence, une refonte de l'organisation administrative a abouti à une

réattribution des compétences, notamment concernant les relations avec les entreprises, les relations internationales, les événements et la communication. Une direction unifiée de la pédagogie et la nouvelle fonction d'adjoint du directeur de la formation ont été créées. Par la suite, la fonction de directeur général adjoint en charge de la recherche a été créée et un responsable des ressources humaines a été recruté à temps partiel. Les entretiens avec les personnels administratifs et les enseignants ont démontré que la conduite du changement avait été insuffisante. **Plus globalement, le comité recommande à l'ESCOM de développer une communication interne plus structurée et transversale.** Par exemple, une communication plus explicite des arbitrages relatifs aux demandes de formation professionnelle permettrait de renforcer la transparence et la compréhension des décisions auprès des personnels. De même, l'activité d'information et de sensibilisation du référent harcèlement, qui exerce ses fonctions depuis 2019, pourrait être davantage valorisée afin de consolider la prévention et la diffusion d'une culture commune sur ces enjeux²⁴. **Sur proposition du comité social et économique (CSE), la mise en place d'une cellule d'écoute dans le cadre de la prise en charge des risques psychosociaux est prévue. Le comité recommande à l'établissement de mettre en place cette cellule sans délais.**

Au cours de la période évaluée, l'ESCOM a connu deux évolutions successives de convention collective. En avril 2017, la convention de la Confédération de l'enseignement privé à but non lucratif (CEPNL) avait été mise en œuvre, puis avait été remplacée en mars 2019 par la convention de l'Enseignement privé indépendant (CCNEPI – IDCC 2691), conformément à la volonté de l'État de structurer les branches professionnelles. Cette évolution a entraîné des modifications sensibles des conditions de travail, parfois en décalage avec certains usages établis au sein de l'établissement, notamment concernant l'organisation du temps de travail. Afin d'accompagner cette transition, la direction et les représentants du personnel ont engagé un cycle de réunions dont l'objectif est d'actualiser les pratiques internes. Les négociations avec le comité social et économique (CSE), relancées en juillet 2024, n'étaient pas encore abouties à la date de la visite du comité. Les points de discussion portent principalement sur l'organisation du travail et le nombre de jours de réduction du temps de travail. Plusieurs agents ont exprimé un ressenti de surcharge de travail. Certains sujets, tels que le rattrapage salarial ou le développement du télétravail, pourraient être approfondis durant la période à venir. Par ailleurs, l'application du forfait jour à certains personnels enseignants, non conforme à la convention collective, ainsi que la prise en compte du coefficient de charges induites, contribuent à accentuer la pression ressentie, dans un contexte d'accroissement global de la charge d'enseignement lié à la création de nouvelles options. Les représentants du personnel soulignent également plusieurs points d'attention : le nécessaire rattrapage salarial pour certains collègues dont la rémunération se situe en deçà de la grille conventionnelle, la demande récurrente de renforcement des moyens techniques pour la plateforme d'ingénierie et d'enseignement des travaux pratiques, ainsi que la formalisation du télétravail. En 2021, une étude relative à la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) a été confiée à un prestataire externe. Toutefois, ses résultats n'ont pas été communiqués aux représentants du personnel ni diffusés à l'ensemble des agents. **Le comité constate ainsi un dialogue social actuellement marqué par des tensions et des attentes fortes exprimées par les différents acteurs de l'établissement. Il recommande par conséquent à l'établissement de rétablir un climat de confiance et de concertation, qui sont des conditions essentielles à la mise en œuvre du plan stratégique 2020-2025, qui repose sur un management participatif et un environnement de travail apaisé.**

Depuis les élections d'octobre 2024, le comité social et économique (CSE) fonctionne en pleine conformité avec la réglementation. Sa composition a été renforcée, passant de deux à quatre membres élus pour un mandat de trois ans, ce qui favorise une représentation élargie et une meilleure continuité du dialogue social. La désignation d'un titulaire et d'un suppléant issus du personnel non-cadre permet désormais une représentation complète de l'ensemble des catégories de personnels. **Toutefois, le comité identifie une opportunité d'amélioration concernant les conditions matérielles d'exercice de ses missions, et recommande à l'établissement de se doter d'un local pour le CSE.**

Le comité recommande à l'école de finaliser les négociations relatives aux conditions de travail afin de favoriser l'adhésion et l'engagement de l'ensemble des personnels dans la réalisation de leurs missions. Le comité recommande également de consolider le soutien technique apporté à la plateforme d'ingénierie et d'enseignement des travaux pratiques de manière à mieux accompagner le travail des enseignants et des enseignants-chercheurs, et à leur permettre de consacrer plus de temps à leurs activités pédagogiques. Le poste de technicien pourrait, à cet égard, gagner en attractivité s'il était mutualisé avec les équipes de recherche de l'école.

²⁴ Entretiens.

d / Une stratégie partenariale qui n'est pas encore structurée

La dissolution de l'association Picardie Université en septembre 2020 a modifié la stratégie de partenariats de l'ESCOM avec les établissements d'enseignement supérieur. Actuellement, cinq conventions (une convention-cadre et quatre conventions d'application spécifiques) avec l'UTC, d'une durée de trois ans, signées en 2021 et prolongées d'un an, font l'objet de négociations. **Le comité note que la mutualisation de l'activité de recherche avec l'UTC, membre de l'alliance Sorbonne Université, est réussie et qu'elle permet aux enseignants-chercheurs de l'ESCOM de bénéficier d'appels à projets de recherche.**

La situation de l'école dans le paysage de l'enseignement supérieur est jugée, par le comité, porteuse de risques : l'ESCOM paraît isolée, et sa visibilité dans le paysage académique, et à l'international, est amoindrie. Un rapprochement plus poussé avec l'UTC semble de prime abord une solution naturelle (convergence des formations d'ingénieurs en 5 ans, complémentarité des disciplines d'ingénierie, proximité géographique, etc.) mais les acteurs ne paraissent pas prêts à intensifier leur coopération actuelle, peut-être à cause de statuts juridiques différents. **Le comité recommande toutefois à l'école d'étendre le partenariat avec l'UTC au domaine de la formation, aujourd'hui peu couvert par la convention entre les deux établissements. Le partenariat avec l'UTC en matière de recherche est un succès qui pourrait ainsi être étendu à la formation au bénéfice des deux établissements.**

Dans un contexte fortement concurrentiel, le positionnement de l'ESCOM mérite d'être davantage promu. Le comité recommande ainsi de privilégier les partenariats structurants en fonction des orientations stratégiques de l'établissement pour conforter son positionnement de manière concrète et pour affirmer davantage sa spécificité d'école de chimie organique et minérale. Ce travail pourrait être amorcé à partir de l'activité de recherche mutualisée, avec l'UTC et le laboratoire TIMR, qui aide à renforcer l'esprit de communauté entre les deux établissements. L'apport des enseignants-chercheurs de l'ESCOM pourrait également être mis en valeur, notamment concernant les thématiques porteuses que sont les procédés pour les énergies décarbonées, le développement et la valorisation des (bio)produits.

e / Des dispositifs de suivi et de pilotage à renforcer au service de la stratégie de l'établissement

L'école a engagé depuis longtemps une démarche d'amélioration continue, qui repose sur un socle avancé en Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE) lié à son cœur de métier, tant dans ses cursus de formation que dans son organisation interne. Elle est ainsi signataire de la charte mondiale des industries chimiques « Responsible Care » qui l'engage à développer des activités respectueuses de l'environnement et de la santé (2020). Dans cette perspective, elle applique le référentiel « Bases Essentielles en Santé et Sécurité au Travail » (BES&ST) au sein de ses formations, et elle est lauréate de la médaille de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) qui récompense une démarche pédagogique exemplaire en matière de santé et sécurité au travail (2023).

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) déployé suit la norme ISO 9001-2015, sans que l'école en recherche la certification. Afin de mesurer son degré de maturité en matière de responsabilité sociétale et environnementale, l'ESCOM utilise depuis 2012 l'outil de pilotage du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS) développé par la conférence des grandes écoles et par France Universités, qui s'appuie sur la norme NF EN ISO 26000. L'objectif pour l'ESCOM est d'atteindre au minimum le niveau 3 du référentiel de cet outil sur les cinq axes identifiés à l'horizon 2030. Les axes d'amélioration concernent le formalisme d'une politique DD&RS, le déploiement de ressources humaines spécifiques à la responsabilité sociétale et environnementale, et le plan de progrès relatif à la performance globale de l'école, qui doit être systématiquement étayé d'indicateurs de suivi et faire l'objet d'un suivi régulier. Tout comme pour la norme ISO 9001, la labellisation n'est pas recherchée par l'école.

La commission des titres d'ingénieur²⁵ a reconnu dans son dernier rapport d'audit la valeur du système de la qualité de l'ESCOM. Il repose sur une douzaine de responsables de processus. Lors de la visite, les entretiens ont révélé que les autres personnels ne se sentent pas impliqués. **Le comité considère que l'engagement de toutes les parties prenantes, dont les étudiants, est une condition essentielle pour le fonctionnement optimal du système de la qualité.** Participative et dynamique, cette démarche suppose de fédérer l'ensemble des parties

²⁵ Rapport de mission d'audit de la CTI, campagne d'accréditation 2022-2023.

prenantes et de créer un état d'esprit collaboratif soucieux d'une amélioration continue des pratiques professionnelles. **Dans la perspective de l'élaboration d'un schéma directeur DD&RS, le comité recommande à l'ESCOM de mettre en place un pilotage participatif de ses activités dans le domaine de la responsabilité sociétale et environnementale, dans une logique de transversalité et d'intégration de l'ensemble des parties prenantes internes (étudiants et chercheurs inclus).**

Les grands axes du plan stratégique 2020-2025 n'ont pas été déclinés de manière opérationnelle en fonction d'objectifs suffisamment précis, qui puissent être suivis de manière fine, jalonnés et partagés par l'ensemble de la communauté. Les ambitions stratégiques ne sont pas mises en regard des moyens dont dispose l'école. Les questions de financements et de recettes demeurent par conséquent un sujet de préoccupation. La démarche en cours d'élaboration du nouveau plan stratégique 2025-2030, qui est plus structurée, ouvre la perspective d'un dispositif de pilotage étayé, intégrant des indicateurs, une revue annuelle et une allocation des moyens, ce qui serait un levier utile pour le suivi et la mise en œuvre de ce futur plan.

Le comité recommande à l'ESCOM d'établir un projet stratégique capable de fédérer l'ensemble des personnels et des partenaires. Il serait utile que ce projet soit décliné en objectifs opérationnels concrets et également traduit en plan d'action pour l'ensemble des activités. L'accompagnement par une matrice des risques est également recommandé. Dans ce cadre, le comité recommande à l'école de se doter des outils et des indicateurs de pilotage nécessaires pour évaluer ses actions stratégiques et pour orienter leur mise en œuvre de manière efficace.

Table des matières

Messages-clés de l'évaluation	3
Présentation de l'établissement.....	5
1/ Forces principales	7
a / Une forte implantation au sein de son territoire	7
b / Une contribution à la politique de la recherche du site qui a porté ses fruits	7
c / Une formation pluridisciplinaire d'ingénieurs chimistes reconnue et conforme aux besoins du marché de l'emploi	8
d / Une trajectoire financière stable grâce à la capacité de l'école à diversifier ses ressources propres.....	9
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière.....	11
a / Un recrutement après le baccalauréat incertain et irrégulier.....	11
b / Une représentation des étudiants très limitée dans les instances, une vie étudiante à redynamiser.....	12
c / Des conditions de travail pénalisantes pour les personnels, au détriment du pilotage de l'école et de l'exercice de ses missions	13
d / Une stratégie partenariale qui n'est pas encore structurée	15
e / Des dispositifs de suivi et de pilotage à renforcer au service de la stratégie de l'établissement.....	15
Table des matières	17
Observations du directeur de l'ESCOM.....	18
Organisation de l'évaluation.....	21

Observations du directeur de l'ESCOM

K. Szafnicki
Directeur Général
École Supérieure de Chimie Organique et Minérale – ESCOM
1 Allée du Réseau Jean-Marie Buckmaster
60200 Compiègne
Email : k.szafnicki@escom.fr



Hcéres
A l'attention de Madame Megan WADRIAKO
19 rue Poissonnière
75002 PARIS

Compiègne, le 13/11/2025

Objet : Réponse à votre courrier du 03/11/2025, Réf : PG/2025-247.

Madame, Monsieur,

Suite à votre courrier réf. P/2025-247 et au rapport définitif d'évaluation de l'ESCOM qui l'accompagnait, en ma qualité de Directeur général, ayant pris mes fonctions au 01/7/2024, j'ai l'honneur de vous adresser nos remarques ci-après, concernant des aspects du contenu et des formulations dudit rapport définitif.

Nous souhaitons tout d'abord souligner l'importance que nous attachons à la démarche du Hcéres qui, « *Par ses analyses, ses évaluations, et ses recommandations, [...] accompagne, conseille et soutient la démarche d'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche en France* ».

Cette démarche doit être fondée sur des bases de déontologie fortes telles qu'énoncées sur votre page : <https://www.hceres.fr/fr/deontologie> , en particulier sur l'article L. 114-3-1 du code la recherche qui dispose que le Hcéres « *fonde son action sur les principes d'objectivité, de transparence, de débat contradictoire et d'égalité de traitement entre les structures examinées. Le choix des experts chargés des évaluations est guidé par les principes de neutralité, d'expertise scientifique au meilleur niveau international, d'équilibre dans la représentation des thématiques et des expertises et avis et de l'absence de conflit d'intérêts* ».

C'est notre foi et confiance dans ces principes de base de l'évaluation qui nous ont guidés dans sa préparation et dans nos échanges, que nous avons voulu les plus francs et transparents possible.

Nous tenons à souligner que cette évaluation, dans toute son ampleur, était la première dans l'histoire de l'école ; qui est un établissement associatif à but non lucratif de droit privé. Notre école, bien qu'ayant moins de 50 salariés, a du mener pendant la période mentionnée (2024-2025), outre l'évaluation Hcéres, plusieurs actions en simultané, telles que : l'audit de la CTI, la transition de la gouvernance (nouveau Directeur des formations en février 2024, nouveaux DG et DGA en juillet 2024, nouvelle Resp. des RH en janvier 2025) et l'élaboration du nouveau Plan Stratégique 2025-2030.

Cette conjonction de défis et de démarches complexes, qui a demandé une mobilisation intense du personnel, n'a pas été favorable à une pleine appropriation de la trame attendue pour l'évaluation par le Hcéres.

Toutefois, nous sommes déterminés à capitaliser sur les retours d'expérience de ces démarches, en particulier sur les recommandations formulées, afin d'alimenter ainsi notre dynamique d'innovation et d'amélioration continue.

Ainsi, des orientations stratégiques ont été lancées qui abondent déjà dans le sens des Recommandations principales, à savoir : la stratégie de différenciation *via* l'innovation et les projets de mise en place progressive des nouveaux axes thématiques, notamment dans des domaines situés à la croisée des chemins entre la chimie et le numérique ou le nucléaire.

Des outils et des démarches ont été initiés afin de promouvoir la culture collective de la planification et de la gestion prévisionnelle, notamment budgétaire ou des consommables (réactifs, fluides...). Elles s'inscrivent clairement dans la partie d'amélioration des « Processus internes », telle que préconisée par la démarche de Carte Stratégique (Kaplan & Norton, 1992), qui a été élaborée dans le cadre du nouveau Plan Stratégique.

Etonnamment, le fort pourcentage historique d'étudiantes (70%) au sein de notre école d'ingénieurs, qui nous place dans le Top 10 des écoles d'ingénieurs les plus féminisées de France (réf. <https://www.letudiant.fr/etudes/ ecole-ingenieur/classement-2024-des-ecoles-dingenieurs-le-top-10-des-ecoles-avec-le-plus-de-filles.html>) n'est pas mis en avant dans le § « Forces principales ».

Nous avons déjà échangé sur certains retours formulés dans le rapport provisoire, qui nous semblaient porter des erreurs factuelles, des défauts de compréhension, des omissions, des formulations impropres, des assertions mal fondées ou encore des mentions pouvant entraîner un risque pour notre établissement, notamment à partir du moment où elles seront largement diffusées. Certaines de nos remarques ont été prises en compte. Ces échanges, suite à la réception du rapport provisoire, ont ainsi permis de corriger quelques erreurs ou formulations.

Néanmoins, nous ne partageons toujours pas certaines affirmations ou formulations contenues en particulier dans le § « *Faiblesses ... - c/ Conditions de travail...* » (pages 13-14). Il est à regretter que ce paragraphe reprenne essentiellement et dans le détail les avis et retours du CSE, sans modération nécessaire notamment par les avis de la Direction qui a également participé à la séance d'audition sur le « Dialogue social ». Lors de ces auditions le comité s'est permis d'interroger la Direction, en présence des représentants du personnel, sur des décisions précises relevant du dialogue social interne, nous mettant ainsi en difficulté forte et créant une impression de parti pris.

Les « *tensions et attentes fortes* » sont inhérentes aux transitions et défis auxquels notre école, comme tant d'autres, doit faire face actuellement. En interne, elles ont été naturellement générées par la transition large de la gouvernance ainsi que les nécessités de changements, d'évolutions et d'adaptations liés à l'amélioration des « Procédures internes », mentionnés précédemment. En externe, elles sont liées à un contexte de plus en plus tendu lié à la conjonction de la stagnation du vivier des étudiants recrutés, de leur désintérêt relatif envers des études scientifiques, des réformes et réductions des financements d'apprentissage et d'un contexte socio-économique complexe (incertitudes budgétaires, crise des industries classiques, dont celle de la chimie, contexte géopolitique agressif et imprévisible). Il est clair qu'il s'agit d'un défi très fort pour la nouvelle équipe de direction. Toutefois, le succès de la démarche de notre nouveau Plan Stratégique dépend fortement de la prise de conscience et de l'adhésion proactive de l'ensemble des acteurs, en premier lieu : des cadres, à la dynamique et aux orientations lancées. Aussi, il faut éviter le piège des « attentes fortes passives » envers l'équipe managériale et promouvoir un état d'esprit et une attitude proactifs, anticipatifs et innovants.

Parmi les recommandations mentionnées il est à noter que le CSE dispose désormais d'un local et que les négociations ont repris dans le cadre du lancement de la NAO d'établissement en novembre 2025. La nouvelle responsable des ressources humaines, recrutée en interne en janvier 2025 en remplacement d'une accompagnatrice externe, est désormais à l'écoute du personnel, notamment à l'aune des RPS.

En ce qui concerne le « suivi et pilotage » ; nous lancerons dès 2026 une réflexion sur notre maquette pédagogique à venir ; à déployer dès la rentrée 2030. Cette démarche, qui se voudra participative et dynamique, favorisera l'implication et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes, notamment : des étudiants.

Plus généralement, nous regrettons que le référentiel, le processus et la nature du comité d'évaluation ne soient pas suffisamment adaptés à un établissement de notre taille (moins de 50 salariés) et structure (associatif, de droit privé).

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

K. Szafnicki

DG ESCOM

Copies :

Mr. Thierry Herning, Président du CA
Mme France Higueres, Coordinatrice du dossier Hcéres.

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'**École supérieure de chimie organique et minérale (ESCOM)** a eu lieu du 21 janvier au 22 janvier. Le comité était présidé par **Madame Cécile Pagnoux**, professeure des universités à l'École nationale supérieure de céramique industrielle (Ensci) à Limoges, ancienne directrice de l'Ensci à Limoges,

Ont participé à cette évaluation :

- **Monsieur Vincent Barazzutti**, architecte DE, étudiant à l'École Nationale des Ponts et Chaussées (filière Structure et Architecture) et à l'École d'architecture de la ville et des territoires Paris-Est (EAVT) et élu étudiant au Conseil Enseignement Recherche de l'ENPC ;
- **Madame Céline Bréal**, responsable du pilotage de politiques publiques sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle de la Directrice générale des services d'Aix-Marseille Université et ancienne directrice Initiative d'Excellence Fondation A*Midex ;
- **Monsieur Éric Léonel**, professeur des universités et Vice-Président « Orientation insertion professionnelle et entrepreneuriat » à l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC).

Monsieur Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et **Madame Megan Wadriako**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

