

## Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ÉVALUATION D'ELISA AEROSPACE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025**

**VAGUE E**

Rapport publié le 22/09/2025



**Au nom du comité d'experts :**

Ivan Iordanoff, président du comité

**Pour le Hcéres :**

Coralie Chevallier, présidente

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

L'école Elisa Aerospace est un établissement récent, créé en 2009 et qui a reçu pour la première fois la qualification d'EespiG le 1<sup>er</sup> janvier 2020. De ce fait, il s'agissait de sa première évaluation par le Hcéres. Aujourd'hui implantée sur deux campus, l'un à Saint-Quentin et l'autre à Saint-Jean d'Illac, Elisa Aerospace est parvenue à atteindre certains de ses objectifs les plus importants au cours de la période évaluée : rattachement à des réseaux académiques porteurs (ISAE sur le plan national et PEGASUS sur le plan international), inscription territoriale forte au sein des régions Nouvelle-Aquitaine et Hauts-de-France, grâce au soutien des collectivités territoriales notamment, formation d'ingénieurs et de techniciens qui correspondent aux attentes des industriels. Toutefois, les évolutions engagées se traduisent aujourd'hui par une trajectoire alarmante sur le plan financier, un développement peu soutenable, une activité de recherche insuffisamment structurée, faute d'une politique de recherche réellement définie, un système de gouvernance inachevé (cadre de subsidiarité, participation des étudiants...) et un déficit de communication regrettable sur ce qui différencie l'établissement dans le domaine de la formation d'ingénieurs-systèmes.

<b>FORCES PRINCIPALES</b>	<b>FAIBLESSES PARTICULIÈRE</b>	<b>APPELANT</b>	<b>UNE</b>	<b>VIGILANCE</b>
<p>Une formation qui répond aux besoins des industriels et un établissement qui s'inscrit convenablement dans son environnement.</p> <p>Une vie étudiante de qualité et un accompagnement étroit des étudiants dans leur parcours de formation.</p>	<p>Une situation financière très dégradée, qui met en péril le plan de développement de l'établissement.</p> <p>Une stratégie et une activité de recherche insuffisantes.</p> <p>Une gouvernance inadaptée à l'extension de l'école sur deux campus.</p> <p>Des outils de pilotage et de suivi fragiles, à enrichir et à mieux maîtriser, en tenant compte des ressources limitées dont dispose l'établissement.</p> <p>Un manque de formalisation du rôle des étudiants au sein des instances et un défaut de valorisation de l'engagement étudiant.</p>			

## **RECOMMANDATIONS PRINCIPALES**

### **Recommandations impératives**

- Faire de la consolidation de la santé financière de l'établissement une priorité absolue, seule condition pour qu'il puisse faire face à ses engagements, ce qui supposera que l'école travaille à un modèle économique renouvelé et à une stratégie de développement compatible avec ses moyens.
- Construire une feuille de route de la recherche qui garantisse la mise en place d'un cadre propice au développement d'activités scientifiques : collaboration privilégiée avec un ou deux établissements partenaires pour l'accueil des enseignants-chercheurs, recrutement d'HDR, développement d'une recherche partenariale et de thèses CIFRE, amélioration de l'environnement et des conditions RH de la recherche...

### **Autres recommandations**

- Renforcer la promotion de la formation en ingénierie-système afin d'accroître les relations industrielles et faire des réseaux ISAE et PEGASUS les principaux leviers de développement et de reconnaissance de l'établissement à l'échelle nationale et internationale.
- Revoir l'organisation et la gouvernance de l'établissement à travers un organigramme hiérarchique et fonctionnel corrigé, qui permettrait de préciser le cadre de subsidiarité et les délégations d'attribution existantes ; impliquer mieux l'ensemble des parties prenantes internes à l'élaboration de la stratégie.
- Mettre en œuvre une politique de la vie étudiante formalisée reposant davantage sur une co-construction entre direction de l'établissement et sa communauté étudiante, ce qui supposerait de repenser la participation des élèves à la gouvernance, de reconnaître mieux leur engagement sociétal et de déployer une vie de campus à l'échelle de l'établissement dans son ensemble, tout en tenant compte des besoins propres à chaque site.

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

Le comité estime qu'Elisa remplit en grande partie les missions d'intérêt public attendues d'un Eespig et, qu'en particulier, la mission de formation d'ingénieurs correspond à la demande des industriels de l'aéronautique et de l'aérospatiale (savoir-faire dans la conception de systèmes, savoir-être...).

Il signale cependant deux faiblesses majeures : une fragilité financière liée à un plan d'investissement immobilier ambitieux et une activité de recherche et de transfert qui demeure à un niveau insuffisant.

Si l'État choisissait de renouveler la qualification d'Eespig, le comité estime que ces deux points de vigilance devraient faire l'objet d'un suivi permettant de s'assurer de la correction de trajectoire de l'établissement d'ici deux ans.

# Présentation de l'établissement

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

### L'établissement

- **Date de création :** 2009.
- **Nombre d'étudiants :** 551 en 2023-2024.
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2023-2024 :**

Bachelor	51
Cycle préparatoire	219
Cycle ingénieur	281
Pourcentage d'étudiantes	21%
Pourcentage d'étudiants étrangers	7%
Pourcentage de boursiers du Crous et de l'école	15%

- **Taux d'insertion :**
  - o 89% à 6 mois : 91% en CDI, 7% en CDD, 2% en intérim.
- **Frais d'inscription :** 7200€ par an pour le cycle préparatoire et 8200€ par an pour le cycle ingénieur.
- **Ressources humaines pour l'année 2023-2024 :**
  - o 14 personnels administratifs.
  - o 28 enseignants.
  - o 5 enseignants-chercheurs.
- **Budget en 2022-2023 :**
  - o Charges : 4 763 695€.
  - o Ressources : 4 421 83€.
- **Patrimoine immobilier :**
  - o Saint-Quentin : Bâtiments de 1920, en rénovation depuis 2016.
  - o Bordeaux : Chantier en deux phases subventionné par la Nouvelle-Aquitaine :
    - Phase 1 : 4M€ (bâtiment réceptionné en décembre 2023, intégration en janvier 2024).
    - Phase 2 : 2M€.

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation

Du fait de sa récente qualification d'Eespig, Elisa Aerospace était évaluée pour la première fois en 2024-2025. Il n'y avait donc pas lieu de procéder à un suivi des recommandations.

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

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres du 25 octobre 2023), trois modulations principales du référentiel, donnant lieu à des focus évaluatifs, ont été prises en compte par le comité, dans le cadre de son expertise. La première concerne la taille restreinte de l'établissement et la nécessaire adaptation que celle-ci entraîne ; la seconde concerne le secteur d'activité de l'école (aéronautique, spatial, défense) et son incidence sur les spécificités de la politique partenariale et sur le positionnement international ; La troisième porte sur l'ouverture sociale recherchée par l'établissement dans son recrutement des étudiants. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juillet 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 17 au 18 décembre 2024. 16 entretiens ont été réalisés sur une durée de deux jours.

Du point de vue du comité, le rapport d'autoévaluation détaille de façon précise l'ensemble des rubriques pertinentes permettant au comité d'analyser les trois grands domaines d'évaluation que sont le pilotage de l'établissement, son activité de recherche et d'innovation et son activité de formation. Les annexes fournies initialement étaient très bien référencées. Toutefois, l'absence de certaines données ne permettait pas toujours d'avoir une vision objective des éléments présentés dans le rapport d'autoévaluation. Heureusement, des documents complémentaires ont été fournis à la demande du comité avant et après la visite et ont permis de compléter utilement l'information des experts.

La visite a été très bien organisée et l'ensemble des parties prenantes internes et externes se sont mobilisées, marquant ainsi leur attachement au développement de l'école et à l'exercice d'évaluation. Le comité a apprécié la richesse des débats et la liberté de parole durant les entretiens, qui ont permis de préciser et ou de conforter de façon très substantielle les premières analyses issues du rapport d'autoévaluation.

# Avis développé sur l'établissement

## 1 /Forces principales

a / Une formation qui répond aux besoins des industriels et un établissement qui s'inscrit convenablement dans son environnement.

L'école peut se définir en premier lieu, du point de vue du comité, par ses sites d'implantation qui influencent et spécifient en grande partie sa stratégie. Elisa est ainsi présente sur deux territoires distincts et distants, la ville de Saint-Quentin dans les Hauts-de-France, où elle occupe des locaux autrefois dévolus à l'université Picardie Jules Verne, et la métropole bordelaise où elle s'est installée, à la demande des industriels de la région, à Saint-Jean d'Illac, à proximité de l'aéroport de Mérignac et des grands donneurs d'ordre du secteur de l'aéronautique.

Le site picard présente un environnement économique moins marqué par l'aéronautique que le site aquitain, mais l'existence d'un tissu industriel local riche offre de nombreuses possibilités de développement et des perspectives d'insertion professionnelle intéressantes pour les étudiants<sup>1</sup>. Le soutien de la région Hauts-de-France est fort et il est relayé par la volonté de la mairie de Saint-Quentin et des élus de son agglomération de mettre en place une politique d'accueil de qualité à destination des étudiants, en particulier internationaux<sup>2</sup>. L'appui de la ville a notamment permis à l'école d'être relogée dans des bâtiments universitaires qui lui ont été affectés en totalité pour un loyer plutôt modique. Elisa utilise également, au travers de la mairie, le partenariat avec la ville allemande de Kaiserslautern, ville avec laquelle Saint-Quentin est jumelée. Ce partenariat, qui fait connaître à l'étranger les formations offertes par Elisa, permet d'attirer des étudiants. **Du point de vue du comité, il conviendrait d'exploiter davantage les ressources industrielles présentes à Saint-Quentin afin de renforcer l'implication d'Elisa dans l'écosystème régional.**

Le site bordelais s'inscrit quant à lui dans un tissu universitaire plus développé et dans une région qui se situe au troisième rang national pour les industries aéronautique, spatiale et de défense. Aucune coopération significative n'a toutefois été développée avec l'enseignement supérieur public local (université de Bordeaux, INP de Bordeaux...). Cette situation est regrettable et mériterait d'être corrigée, d'autant que des complémentarités existent avec certaines écoles d'ingénieurs publiques, telles que l'ENSPIMA, école interne de l'INP, et pourraient donner lieu à des collaborations. **Le comité recommande à l'école d'adapter son offre pédagogique pour mieux se démarquer des écoles concurrentes en région bordelaise et de valoriser les spécificités d'Elisa Aerospace dans une approche différenciée.**

La collectivité régionale a accompagné et continue de soutenir l'implantation d'Elisa<sup>3</sup>. Couvrant les territoires de l'Occitanie et de Nouvelle-Aquitaine, le pôle de compétitivité Aerospace Valley joue, quant à lui, un rôle central dans le développement de projets structurants en collaboration avec des industriels et avec des acteurs académiques. Elisa est partenaire du pôle, membre du collège formation. La direction de l'établissement siège également au CA, où elle a été élue, ainsi qu'au bureau du CA et au conseil d'orientation stratégique.

Grâce à cette très bonne inscription des sites d'implantation de l'école dans les tissus socio-économiques locaux, Elisa travaille en étroite collaboration avec les acteurs industriels, et s'assure que le contenu de ses formations répond aux attentes spécifiques des entreprises. Ce travail se fait

<sup>1</sup> Elisa est membre d'Altytud, cluster aéronautique, spatial et défense des Hauts-de-France, membre associé du GIFAS, qui permet à l'école de répondre aux besoins en formation des grands groupes et ETI/PME du territoire et qui offre aux étudiants des possibilités de stages et d'insertion professionnelle au niveau régional.

<sup>2</sup> Offre de soins au sein d'une maison des étudiants propre à la ville, accompagnement en matière de logements, etc.

<sup>3</sup> La Région Nouvelle-Aquitaine a accompagné Elisa Aerospace dans l'investissement lié à la construction de la première phase de son bâtiment de Saint-Jean d'Illac pour un montant de 4 M€. Un accompagnement pour la construction de la seconde phase est également acté pour un montant de 2 M€.

dans le cadre du conseil d'administration, du conseil de perfectionnement, mais également, comme on vient de le voir, au travers des discussions au sein d'Aerospace valley. Il repose également sur une veille et une analyse des évolutions du marché, avec l'intégration des nouvelles technologies et des méthodologies émergentes dans les enseignements. **Sur la base de ces premiers acquis, le comité recommande à l'école de valoriser encore davantage Aerospace Valley comme levier de développement, en capitalisant sur les financements disponibles, notamment par le biais de l'intensification du nombre des projets collaboratifs qui rassemblent industriels et acteurs académiques.**

L'établissement propose en particulier deux cursus différenciants : en premier lieu un Bachelor en Sciences et ingénierie « industrie des transports », ouvert en 2021, et qui répond notamment aux besoins en techniciens et cadres intermédiaires des entreprises de ce secteur, ce que confirme l'ouverture d'un parcours de troisième année en alternance, en partenariat avec les entreprises de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie).

En second lieu, l'établissement dispense une formation complète d'ingénieur, qui se distingue par une spécialisation « d'ingénieur-système ». Ce profil combine une vision globale des systèmes complexes avec une expertise technique approfondie et une capacité à collaborer dans des environnements pluridisciplinaires. Les ingénieurs formés maîtrisent non seulement les aspects techniques de leur domaine, mais aussi les interactions entre les différents sous-systèmes, ce qui les rend particulièrement aptes à gérer des projets à forte composante intégrative. Cependant, ce positionnement, bien que reconnu et apprécié par les employeurs, ne bénéficie pas encore d'une visibilité suffisante et devrait être mieux valorisé par Elisa. Il pourrait donner à l'école une signature d'école généraliste ayant su spécifier les compétences de ses étudiants dans le champ de l'ingénierie des systèmes, ce qui leur permettrait de répondre à des besoins variés dans plusieurs secteurs d'activité : aéronautique, aérospatiale, industrie de défense, industrie des transports. **Le comité recommande à l'établissement de promouvoir d'avantage la spécialisation d'« ingénieur-système », en mettant en place une stratégie et des supports de communication axés sur la promotion particulière de ce profil, tant auprès des recruteurs que des jeunes talents.**

Un tel effort de mise en visibilité serait d'autant plus pertinent que l'insertion professionnelle des diplômés s'avère solide et diversifiée. Les diplômés s'intègrent très majoritairement dans les industries du secteur aérospatial de référence, ainsi que dans certains domaines stratégiques de la défense, du secteur maritime et du nucléaire, en particulier en raison des compétences des diplômés en matière de systèmes embarqués et de sûreté de fonctionnement. Par ailleurs, même si le savoir-faire est au cœur du projet de formation de l'établissement, une attention particulière est portée au savoir-être, pleinement intégré à la pédagogie à travers des projets collaboratifs, des mises en situation et des stages en milieu professionnel qui, les uns et les autres, contribuent à l'employabilité des étudiants. **En capitalisant sur ces premiers acquis, le comité recommande à l'école de poursuivre l'ouverture vers les domaines de la défense, du maritime et du nucléaire, en fort besoin de recrutement.**

La place qu'occupe Elisa et le rôle qu'elle joue s'expliquent également par le choix de l'établissement de s'inscrire dans des réseaux pleinement cohérents avec son objectif de renforcer sa visibilité dans le champ de l'aérospatiale. Outre les pôles de compétitivité et clusters déjà cités, l'école a fait le choix de s'associer au groupe ISAE. Ce dernier fédère au niveau national toutes les écoles d'ingénieurs spécialisées dans l'aéronautique et le spatial. Elisa y participe activement, entre autres dans le cadre d'une cellule « groupe ISAE Nouvelle-Aquitaine » avec l'ISAE-Ensma et l'Estia. **La participation d'Elisa à ce réseau en tant que partenaire favorise assurément le rayonnement national de l'école. Aussi le comité recommande-t-il de s'appuyer prioritairement sur l'ISAE, afin de développer davantage de partenariats dans le champ de la formation (échanges d'étudiants, par exemple) et dans le champ de la recherche (projets de recherche communs, codirections de thèses...).** Une telle recommandation est d'autant plus importante que l'implantation récente de l'Estaca, membre du groupe ISAE et acteur potentiellement concurrent d'Elisa sur le territoire néo-aquitain, s'est faite sans concertation, notamment au sein du groupe, ce qui est regrettable.

Sur le plan international, Elisa est associée à PEGASUS, réseau européen d'excellence dans l'aéronautique et le spatial. La direction de l'école assiste également et de manière assidue aux

réunions de ce réseau et l'établissement ambitionne d'en devenir membre effectif dans les années à venir. De ce point de vue, la mise en place, au sein de l'école, d'une direction consacrée à l'international constitue une avancée notable pour assurer ce type de positionnement. **Le comité recommande donc à Elisa de poursuivre son intégration dans PEGASUS en mettant en place une stratégie proactive de participation aux initiatives de ce réseau, qui lui permettront de renforcer ses activités de formation et ses activités de recherche.**

## b / Une vie étudiante de qualité et un accompagnement étroit des étudiants dans leur parcours de formation.

Les deux campus de l'école ont une vie associative et étudiante qui leur sont propres. Aussi les étudiants et les associations des deux sites d'implantation d'Elisa ont relativement peu l'occasion de se rencontrer, mais une attention particulière à la qualité de la vie étudiante est portée sur chacun des campus.

Si ces deux implantations présentent chacune des avantages et des inconvénients<sup>4</sup>, ces derniers ont un impact négatif limité grâce aux relations étroites nouées par la direction de l'école avec les villes de Saint-Quentin et de Saint-Jean-d'Illac, qui permettent d'apporter des réponses aux besoins des étudiants en matière de logement, de restauration ou de santé (cf. forces a /).

Dans l'ensemble, l'établissement offre à ses étudiants des conditions de travail satisfaisantes et de qualité. La vie associative s'avère riche et développée car les associations bénéficient d'un réel soutien de l'école, tant financièrement que matériellement (prêt de locaux notamment). Au quotidien, une grande partie des étudiants participent à cette vie associative qui leur permet de travailler sur des projets personnels et de développer des compétences complémentaires.

Les directions de campus et leurs équipes administratives respectives font preuve d'un excellent niveau de disponibilité et se montrent particulièrement à l'écoute des étudiants. Cette disponibilité est facilitée par la taille humaine de l'établissement, souvent mise en avant lors des entretiens menés au cours de la visite et qui constitue une véritable force.

Les étudiants et les équipes pédagogiques échangent également de manière approfondie au quotidien et un lien de confiance véritable s'est noué, qui facilite le déploiement d'un soutien scolaire adapté en cas de difficulté d'apprentissage, ainsi que l'accompagnement des élèves, lorsque ces derniers font face à des difficultés personnelles. Ce cadre de formation rapproché est propice à un suivi personnalisé que le comité a pu mesurer lors de la visite, même s'il demeure largement informel. Les relations de qualité que les étudiants peuvent ainsi entretenir avec les enseignants et les personnels administratifs se traduisent en retour par un engagement fort et une réelle motivation de leur part.

L'école entend très clairement susciter un sentiment d'appartenance et d'identification des étudiants à l'établissement. C'est dans cette perspective qu'est organisée chaque année, en période de pré-rentrée, un accueil dynamique et efficace des nouveaux élèves, co-piloté par l'établissement et les associations. Il est toutefois regrettable qu'une dimension plus festive de cet accueil n'ait pu se déployer, des événements organisés dans ce sens par les associations étudiantes ayant été fréquemment annulés. **Sur ce point, le comité recommande une coordination plus poussée entre la direction de l'école et les associations étudiantes en charge des événements d'accueil.**

---

<sup>4</sup> Sur le campus de Bordeaux, ces inconvénients se traduisent par un relatif isolement géographique au sein de la métropole bordelaise (manque de transports en commun, absence de résidences étudiantes et de restaurant du CROUS), mais ils sont compensés par des solutions adaptées développées localement (food truck, accompagnement de la municipalité dans la recherche de logements ou pour la pratique d'activités sportives...). À Saint-Quentin, ils se manifestent par la vétusté des locaux, mais la situation en centre-ville permet un bon accès à toute une série de services à l'étudiant partagés avec d'autres établissements d'enseignement supérieur présents.

Dans une perspective analogue, l'école pourrait apporter son soutien à la prise en charge de certaines thématiques de la vie étudiante encore peu abordées, comme la lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles (HVSS)<sup>5</sup> ou encore la santé mentale des étudiants. Une réflexion sur ces sujets a été amorcée par des associations étudiantes, mais n'a pas encore pu aboutir sur des actions concrètes.

**Sur la base de ces constats, le comité recommande à l'établissement de poursuivre sa politique d'accompagnement rapproché des étudiants en la différenciant davantage en fonction des particularités de chaque campus, et surtout en la structurant à travers un plan d'action et des processus précisément formalisés, qui permettront en outre de prendre en charge les sujets encore peu abordés (HVSS et santé mentale).**

## 2 /Faiblesses appelant vigilance particulière

### a / Une situation financière dégradée, qui met en péril le plan de développement de l'établissement

Sur le plan financier, la trajectoire de l'établissement n'est pas favorable du point de vue du comité. Le résultat comptable positif de début de période (+0,5 M€ en 2019-2020) est devenu négatif (-0,3 M€ en 2023-2024), mettant en évidence un effet de ciseaux particulièrement prononcé (croissance des charges de 2,5 M€ pour une progression plus limitée des produits de 1,7 M€ au cours des cinq dernières années). Cette évolution témoigne d'une situation financière fragile, particulièrement inquiétante.

Celle-ci résulte de plusieurs facteurs. En premier lieu, la masse salariale a considérablement augmenté, en l'occurrence d'un peu plus de 1 M€ entre 2019-2020 et 2023-2024, ce poste représentant 60 % des charges d'Elisa Aerospace. De même, les charges externes de l'école, qui comptent pour environ 30 % des dépenses, ont crû de 0,5 M€. Enfin, les charges financières et d'amortissement ont augmenté de 1 M€ entre 2019-2020 et 2023-2024, suite à la réception d'importants travaux immobiliers réalisés sur le campus bordelais et essentiellement financés par l'emprunt. La dette de l'établissement est ainsi passée de 0,1 M€ à 11,3 M€ au cours de la période, ce qui se traduit par une capacité de désendettement dégradée, 19 ans en 2023-2024 contre 73 jours en début de période<sup>6</sup>.

Dans le même temps, les frais de scolarité, qui représentent plus de 90% des produits de l'établissement, n'ont augmenté que de 1,1 M€, en deçà des objectifs, compte tenu des difficultés à atteindre le nombre d'étudiants envisagé (700 étudiants). Elisa Aerospace est parvenu néanmoins à diversifier ses produits complémentaires (subventions, taxe d'apprentissage, dons...), en hausse de 0,4 M€ par rapport à 2019-2020, mais sans que cette progression parvienne à équilibrer l'évolution des dépenses. Pour autant et malgré cet effet de ciseaux, la trésorerie s'est légèrement améliorée et s'établit à 3 jours en 2023-2024, mais elle demeure très en deçà des seuils prudentiels.

Cette situation financière défavorable a largement freiné la réalisation des ambitions de l'école ces deux dernières années. Les recrutements d'enseignants-chercheurs et de personnels sur les fonctions support ont notamment été freinés, au risque d'un sous-dimensionnement de l'établissement dans ces deux domaines. Aussi, la situation financière menace-t-elle la pérennité du projet de développement de l'école. Les dernières conclusions du commissaire aux comptes pour l'exercice 2022-2023 sont à cet égard sans appel en ce qu'elles attirent l'attention sur l'incertitude liée à des

---

<sup>5</sup> L'établissement signale dans son rapport d'autoévaluation qu'il traite en moyenne un signalement de VSS par an sur chaque campus, ce qui témoigne d'une prise en compte de cette problématique qui mériterait toutefois de mettre en place des actions plus formalisées.

<sup>6</sup> La capacité de remboursement ou de désendettement est le ratio capacité d'autofinancement (CAF) / montant de la dette. Il se situe autour de trois ou quatre pour les opérateurs privés. Les chambres régionales des comptes recommandent un ratio inférieur à neuf pour les institutions publiques.

événements ou à des circonstances qui seraient susceptibles de mettre en cause la continuité d'exploitation.

En dépit de ces menaces, Elisa Aerospace a engagé un important plan pluriannuel d'investissement, structuré en trois volets, dont les deux derniers sont encore à mener à bien :

- La phase 1 de la construction du campus de Bordeaux, pour un coût total de 17,5 M€, financé à hauteur de 12 M€ par quatre emprunts bancaires ;
- La phase 2 de la construction du campus de Bordeaux, pour un coût total de 9 M€, qu'il est prévu de financer par l'emprunt à hauteur de 6 M€ ;
- L'acquisition et la rénovation des locaux de Saint-Quentin, pour un coût total estimé à 3,9 M€.

**La seule première phase du projet de construction** du campus de Bordeaux représente à elle seule une annuité en capital d'environ 1 M€, à rembourser pendant 12 ans. Il est donc vital qu'Elisa Aerospace dégage, au cours des prochains exercices, une CAF supérieure aux annuités, sous peine d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes. Or, ce n'est pas le cas actuellement puisque cette capacité d'autofinancement s'élève à 588 K€ en 2023-2024. C'est la raison pour laquelle l'école a été contrainte de négocier avec les banques un report de remboursement du capital pour une période de 12 mois, en vue de clôturer l'année avec une trésorerie positive. Il est donc vital qu'Elisa améliore sa CAF d'au moins 0,4 M€ au cours des 12 prochains exercices afin de sécuriser le financement de la phase 1. À défaut, l'opération sera insoutenable, comme le sont les phases suivantes à modèle économique constant.

Les premières projections financières de l'exercice 2024-2025 laissent cependant penser qu'Elisa Aerospace a enfin pris la mesure du problème. En effet, l'école prévoit une hausse des produits issus des frais de scolarité à hauteur de 483 K€, hausse résultant d'une augmentation du nombre des inscriptions d'une part, et d'une légère progression des tarifs d'autre part. Parallèlement, l'école prévoit de réduire ses charges de 70 K€. Par conséquent, le résultat comptable pour 2024-2025 pourrait être de 245 K€ avec une CAF de 1 195 K€. La survie de l'école dépend de la réalisation de cette projection, qu'il faudra confirmer sur les 11 exercices suivants afin de financer la phase 1 du campus de Bordeaux. L'effort devra être amplifié si l'école entend réaliser la phase 2 de son projet, ainsi que l'opération d'acquisition et de rénovation des locaux du campus de Saint-Quentin.

**Au terme de cette analyse, le comité recommande donc à l'établissement de faire de la consolidation de sa santé financière une priorité absolue, en vue de pérenniser son activité et d'assumer la charge des dépenses immobilières déjà engagées. De ce point de vue, il est essentiel de pouvoir dégager au moins 400 k€ de capacité d'autofinancement supplémentaire par an au cours des 12 prochains exercices, et de travailler à un modèle économique renouvelé de ses charges et produits, dégageant au moins 2 M€ d'autofinancement par an, si Elisa Aerospace entend maintenir son engagement dans les phases suivantes de son projet de développement immobilier.**

## b / Une stratégie et une activité de recherche insuffisantes

Le tableau des emplois du corps enseignant de l'école totalise 34 personnes, dont sept enseignants-chercheurs (quatre à Saint-Quentin et trois à Bordeaux), ce qui représente 20 % de ses personnels d'enseignement<sup>7</sup>. Le turn-over des enseignants-chercheurs a été important au cours de la période évaluée avec 11 départs entre 2019 et 2024 pour 14 recrutements, soit un nombre effectif d'enseignants-chercheurs de cinq au 1<sup>er</sup> septembre 2024. Rien que sur les deux dernières années, trois enseignants-chercheurs ont quitté l'établissement, dont le directeur de la recherche. Au-delà d'une explication générale de moindre attractivité salariale des emplois d'enseignants-chercheurs par comparaison avec l'industrie, il apparaît que les conditions de mise en œuvre de l'activité de recherche ne sont pas pleinement réunies au sein de l'établissement, ce qui peut expliquer la difficulté à s'attacher durablement la collaboration des enseignants-chercheurs recrutés. Le comité

<sup>7</sup> Ces derniers assurent environ 75 % de la charge d'enseignement, le reste étant confié à des chargés de cours extérieurs.

relève au moins quatre facteurs qui constituent des freins majeurs au développement de l'activité de recherche.

En premier lieu, la charge de travail des enseignants-chercheurs en matière d'encadrement pédagogique se situe à un niveau élevé. Aux 300 heures de cours en face-à-face prévues par leur contrat de travail, s'ajoutent des heures de suivi et d'accompagnement technique des projets des étudiants. Le temps effectif libéré pour réaliser une activité de recherche s'en trouve ainsi considérablement limité, voire inexistant. Il est notable qu'aucune ressource humaine n'a la charge d'apporter au sein de l'établissement un support technique aux activités de formation et de recherche (ingénierie de la recherche et de la formation). **Un tel manque ne peut qu'entraîner des répercussions sur l'ensemble de l'activité de recherche des enseignants-chercheurs et devrait être corrigé en priorité, du point de vue du comité.**

En second lieu, l'absence de structuration autour d'un ou deux laboratoires qui permettraient d'accompagner chaque enseignant-chercheur dans une démarche de recherche pleinement productive est également à déplorer. À ce jour, l'école ne dispose pas d'unité propre de recherche, mais s'appuie sur une série de conventions d'accueil permettant à ses enseignants-chercheurs de mener leurs activités scientifiques dans une unité partenaire, au prix d'un certaine dispersion, aucun partenariat n'ayant été privilégié, ce qui n'est guère propice à l'effort de structuration dans lequel l'établissement gagnerait à s'engager<sup>8</sup>. L'absence d'au moins un HDR par site est d'ailleurs un facteur supplémentaire de fragilisation de la dynamique de recherche de l'établissement dans son ensemble.

Enfin, la quasi inexistence<sup>9</sup> de projets collaboratifs de recherche impliquant des partenaires académiques ou industriels et permettant de financer l'activité scientifique de l'établissement constitue un dernier obstacle à l'affirmation d'une activité de recherche pleinement effective<sup>10</sup>.

Néanmoins, la nomination récente d'un directeur de la recherche, qui sera hébergé sur le site de Saint-Quentin, ainsi que la volonté affichée par UniLaSalle en Picardie et ISAE-Ensma en Nouvelle-Aquitaine de travailler avec Elisa à un rapprochement de leurs activités de recherche laissent présager une inflexion intéressante de la stratégie de l'école en la matière. Celle-ci gagnera à s'appuyer sur ces partenariats pour de rattraper son retard dans le déploiement d'une politique et d'une activité de recherche pleinement reconnues. Il conviendra de tirer de ces évolutions récentes un plan d'action structuré à mettre en œuvre de manière prioritaire.

**Le comité recommande donc à l'établissement d'élaborer à l'occasion du recrutement de son nouveau directeur de la recherche une feuille de route qui garantisse la mise en place d'un cadre réellement propice au développement de l'activité de recherche de ses enseignants-chercheurs. Il importera que celle-ci intègre une stratégie de collaboration étroite avec un ou deux établissements au maximum, comprenant des conventions d'accueil des enseignants-chercheurs au sein des unités de recherche partenaires. Par la suite, il y aura lieu de veiller à la présence sur chacun des campus d'au moins un enseignant-chercheur titulaire d'une HDR, ainsi que d'un personnel offrant un support technique aux activités de recherche. Enfin, la feuille de route devra chercher à développer une culture de la recherche partenariale reposant notamment sur des projets de thèse CIFRE et/ou sur une chaire industrielle qui permettront de dégager des moyens propres de financement de la recherche.**

### c / Une gouvernance inadaptée à l'extension de l'école sur deux campus

La gouvernance actuelle d'Elisa Aerospace n'est pas adaptée à l'organisation d'une école dont les activités sont réparties sur deux campus distants. L'organigramme et les fiches de missions des

<sup>8</sup> Le rapport d'autoévaluation évoque ainsi l'accueil d'un enseignant-chercheur au sein du laboratoire Roberval de l'UTC, l'accueil d'un second au sein du LOMA – laboratoire ondes et matières d'Aquitaine, unité mixte CNRS – Université de Bordeaux –, et enfin d'un troisième à l'ONERA (département Aérodynamique, aéroélasticité, acoustique – DAAA).

<sup>9</sup> À l'exception d'un projet cité dans le rapport d'autoévaluation et développé avec l'EIGSI de La Rochelle.

<sup>10</sup> À titre d'illustration de ce manque d'effectivité, le rapport d'autoévaluation ne cite qu'un nombre très limité de publications au cours de la période évaluée, dont certaines dans des revues dites prédatrices.

différentes directions sont insuffisamment détaillées de ce point de vue, ne précisant pas clairement les relations fonctionnelles à déployer, ni les niveaux de subsidiarité de l'organisation entre direction générale et campus, ni davantage les processus qui mériteraient d'être formalisés. Cette lacune conduit à une certaine confusion quant au positionnement des différentes directions au sein de l'établissement. En effet, lors des entretiens, il a été constaté que le personnel et les usagers rencontrent parfois des difficultés à identifier le rôle respectif de ces dernières et à comprendre les degrés d'autonomie dont elles disposent en lien avec les responsabilités déléguées par la direction générale.

Ce manque de formalisation engendre le sentiment d'une absence de pilotage, tant opérationnel que stratégique, du fait de la faible articulation entre les lignes métiers (enseignement et recherche) d'un côté, et les fonctions de support et de soutien associées de l'autre. Le flou persiste également quant à la répartition des responsabilités entre les directions locales, à l'échelle des campus, et les directions qui déplacent leur activité à l'échelle de l'ensemble de l'établissement.

Du point de vue opérationnel, il apparaît également que les procédures permettant de conduire les discussions, de faire remonter les propositions, de formaliser les décisions, de les communiquer et de vérifier leur mise en œuvre ne sont pas connues, ni même explicitement définies. En particulier, la direction des ressources humaines (RH), vacante au sein de l'administration de l'école, souffre de l'absence de formalisation. Compte tenu de la croissance de l'établissement, de la complexité inhérente à l'organisation en deux campus et des difficultés à stabiliser les personnels, notamment d'enseignants-chercheurs, mais pas seulement, une feuille de route RH et un calage des procédures relatives aux entretiens annuels, aux modalités de progression salariale, et d'évolution de carrière et de recrutement perenne d'enseignants-chercheurs sont indispensables.

**Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un organigramme détaillé, précisant les degrés de subsidiarité, les missions de chaque direction et les délégations de responsabilité de la direction générale. Il signale également comme point d'attention la nécessité d'envisager la formalisation particulière de la fonction et des procédures RH, la mise en place d'un dispositif clair de remontée des propositions ou des besoins, et la diffusion ainsi que le suivi des décisions prises.**

Enfin, en ce qui concerne la stratégie de l'établissement, si celle-ci est bien discutée au sein du conseil d'administration et validée par lui, son partage en interne n'est pas satisfaisant. Ainsi, les enseignants, les enseignants-chercheurs et certaines directions ne sont pas suffisamment impliqués en amont dans les processus de réflexion stratégique, en particulier pour les points ayant un impact direct sur la réalisation de leurs missions. La description actuelle du rôle du Comité de Direction (Codir) demeure, à cet égard, trop succincte pour garantir que celui-ci contribue et participe effectivement aux réflexions stratégiques internes de l'établissement.

**Le comité recommande une implication plus active des parties prenantes internes dans l'élaboration des orientations stratégiques de l'établissement, notamment les orientations qui ont des conséquences directes sur les missions de chacun. Il est aussi vivement suggéré que le Comité de Direction soit le lieu principal où ces stratégies sont discutées, élaborées et validées, avant d'être présentées au conseil d'administration.**

d / Des outils de pilotage et de suivi fragiles, à enrichir et à mieux maîtriser, en tenant compte des ressources limitées dont dispose l'établissement.

Elisa Aerospace a mis en place de nombreux outils de gestion pour piloter ses activités. Bon nombre de ces outils sont pertinents et efficaces (supports de communication, charte numérique, procédure d'élaboration du budget, état prévisionnel des charges et des produits, outils de gestion des ressources humaines, etc.).

**Le comité recommande toutefois de les compléter. Le processus d'élaboration du budget mériterait notamment d'inclure la construction d'un plan pluriannuel d'investissement prévoyant par opération**

**et par exercice les décaissements et les encaissements nécessaires, afin d'apprécier et de piloter leur soutenabilité dans la durée. Quant à la communication externe en direction des étudiants potentiels, elle gagnerait à s'appuyer sur une analyse de leur profil (par origine géographique, par genre et par formations initiales), afin de déterminer au mieux les priorités de communication de l'année suivante, en vue d'optimiser le recrutement.**

Le comité estime par ailleurs qu'Elisa ne hiérarchise pas suffisamment le niveau de priorité de ses axes d'intervention et, de fait, se disperse en déployant un nombre d'outils ou de processus de gestion trop variés, au regard de sa capacité de portage, ce qui nuit indéniablement à son pilotage à long terme. La pérennité de l'école exige pourtant qu'elle soit pilotée avec une stratégie et une rigueur qui garantissent la soutenabilité financière de son projet. Or, le contrat Eespig 2020-2024 ne comprenait pas d'indicateurs financiers, en particulier sur certains points-clés à piloter<sup>11</sup>, ni ne hiérarchisait suffisamment les ambitions d'Elisa, puisqu'il se structurait en cinq axes<sup>12</sup>, 15 objectifs et 31 indicateurs de suivi, difficiles à documenter à cette échelle d'établissement, comme en témoigne l'annexe du rapport d'autoévaluation sur le bilan du contrat, lacunaire sur certains résultats<sup>13</sup>.

Cette démarche stratégique fragmentée induit de fait un saupoudrage des moyens de l'école, que le comité regrette. Et l'analyse vaut également pour le projet d'établissement envisagé pour la période 2025-2029 : celui-ci comprend désormais huit axes, alors que l'axe 1, à lui seul (« Diversifier les ressources de l'école pour une plus grande autonomie et avoir plus de moyens de développement de la recherche, de l'innovation »), conditionne la réalisation des sept autres, ce qui devrait impliquer une meilleure définition des priorités, et une plus grande sélectivité dans les choix stratégiques.

Cette sélection des priorités devrait notamment conduire à la recherche d'un maximum d'efficience dans certains domaines qui peuvent être très gourmands en ressources, tels que la politique de la qualité, la politique de développement durable et la gestion des emplois et des compétences.

S'agissant de la politique de la qualité, Elisa avait fait le choix de la certification ISO 9001 entre 2010 et 2014, mission nécessitant la mobilisation de 1 à 1,5 ETP. Alors que l'établissement a eu le souhait de relancer la démarche en 2022, le comité estime préférable que cette décision n'ait pas abouti car le coût est excessif, dans la situation actuelle. Il est donc pertinent de son point de vue que l'école ait choisi de circonscrire son action à quelques domaines essentiels d'assurance qualité, tels que le suivi des recommandations des évaluations externes (suivi des audits de la commission des titres d'ingénieur qui a permis l'élaboration d'une feuille de route et d'un plan d'amélioration continue) ou le déploiement de certains outils d'audit interne indispensables, comme les évaluations des enseignements et des formations, qui représentent un appui important à l'analyse stratégique en vue d'un meilleur ciblage du positionnement – à condition d'accroître le taux de réponse des étudiants à ces enquêtes.

Dans le même ordre d'idée, l'abandon de la démarche de labellisation DD&RS après le départ de la personne recrutée à cette fin représente plutôt une aubaine : au regard des difficultés financières de l'école, la valeur ajoutée de cette démarche de labellisation ne justifie pas, aux yeux du comité, le coût d'un ETP.

Enfin, Elisa Aerospace a prévu ces prochaines années d'établir une cartographie des métiers et des compétences de l'ensemble du personnel, pour aller plus loin dans la formation de ses collaborateurs et dans la structuration de parcours professionnels pérennes. Si la démarche est évidemment

---

<sup>11</sup> Ainsi, alors qu'Elisa Aerospace finance à plus de 90% ses activités par les frais de scolarité, ni le nombre d'étudiants ni les tarifs d'inscription ne figurent parmi les indicateurs clés du contrat Eespig.

<sup>12</sup> Former des cadres en s'appuyant sur les nouvelles technologies et une pédagogie innovante pour répondre aux attentes des entreprises ; Développer les activités de recherche ; Mettre en œuvre une politique d'ouverture sociale pour l'ensemble des formations ; Développer l'ouverture à l'international en support à la formation d'excellence ; Participer aux politiques de site.

<sup>13</sup> Par exemple sur le suivi des actions menées dans le cadre des partenariats nationaux, au-delà du suivi de leur seul nombre.

louable, le comité estime que l'école doit reporter la mise en place de cet outil, pour mieux se concentrer sur ses priorités.

**Le comité recommande donc à l'établissement de bâtir ou de consolider en priorité les outils les plus indispensables à la conduite de sa stratégie, en lien avec ses activités et ses projets-clés.**

**En outre, dans la mesure où la stratégie de l'école est peu connue en dehors de la direction générale et des membres extérieurs du conseil d'administration, le comité invite l'établissement à veiller à un partage plus large de cette stratégie avec l'ensemble du conseil d'administration, ainsi qu'avec l'ensemble du Codir et du personnel.** Il est donc capital de veiller à la diffusion large de cette stratégie et d'en analyser les résultats avec les forces vives de l'école, afin que chacun puisse se l'approprier et être un relais de sa mise en œuvre.

### e / Un manque de formalisation du rôle des étudiants au sein des instances et un défaut de valorisation de l'engagement étudiant

La place des étudiants dans les instances de l'école a été insuffisante pendant la période d'évaluation, même si les statuts de l'établissement ont été revus en 2024 pour permettre à un étudiant de siéger au conseil d'administration. Les besoins qu'ils expriment et leur avis d'usagers ne sont pas pris en compte de manière suffisamment formalisée, faute d'un cadre institutionnel pleinement adapté. En particulier, les étudiants ne participent pas au conseil de perfectionnement, lieu pourtant habituel de discussion sur l'amélioration des formations dans leurs différentes dimensions, même si, là aussi, des projets sont en cours pour y inclure à terme des représentants étudiants. Mais, à ce jour, le nombre de représentants des étudiants et leur rôle dans les instances restent trop ténus.

Outre cette représentation trop peu significative, les modalités d'élection et le rôle même des représentants étudiants ne sont pas bien connus des élèves, pas plus que ces représentants ne sont formés à leurs missions et à la manière dont ils peuvent les assurer concrètement. La transmission d'informations à destination de la communauté étudiante sur les différents sujets discutés dans les conseils n'est pas non plus pleinement effective.

**Le comité recommande donc à l'établissement de faire de l'intégration des étudiants à la gouvernance et de leur consultation, une priorité. Il recommande notamment de les intégrer aux réflexions institutionnelles, ainsi qu'aux groupes de travail portant sur les sujets qui les concernent, y compris les groupes de travail émanant directement des instances-clés de l'école (conseil d'administration, conseil de perfectionnement, conseil pédagogique...).**

**Il conviendrait également d'accroître le nombre de représentants étudiants élus dans les conseils et de les accompagner dans leur rôle de représentation (formation, communication...).**

S'agissant du retour d'expériences des étudiants sur la formation, moment important de prise en compte de leur point de vue, un système d'évaluation des enseignements existe, mais sa procédure de mise en œuvre ne permet pas de recueillir un nombre suffisant de réponses. En effet, tous les enseignements ne sont pas évalués de manière systématique et certains enseignants proposent et déplient leurs propres méthodes de recueil des avis. Ainsi, les procédures d'amélioration continue de la formation ne donnent pas lieu à la mise en œuvre d'un dispositif pérenne et unifié à l'échelle de l'établissement. La boucle de retour vers les étudiants n'est, à la connaissance du comité, pas davantage formalisée et demeure dépendante de la bonne volonté des personnels en charge de l'appui pédagogique. **Le comité ne peut donc que recommander à l'établissement de formaliser l'évaluation des enseignements et des formations de manière unifiée et de mettre à profit ce plus grand formalisme pour faire évoluer les contenus de formation.**

La vie associative est riche au sein de l'école et les possibilités d'engagement nombreuses. Toutefois, Elisa Aerospace n'a pas, pour le moment, mis en place de dispositif suffisamment formalisé de valorisation de l'engagement étudiant, au-delà de certaines activités associatives ou d'intérêt général reconnues dans les cursus. Ainsi, les élèves doivent valider chaque semestre une note en lien

avec leur engagement au sein de l'établissement. Dans ce cadre, c'est l'implication dans les associations de l'école qui est valorisée : elle permet aux étudiants d'obtenir des points supplémentaires. S'ils ne veulent pas ou ne peuvent pas participer à des associations, les élèves doivent alors se rendre disponibles et contribuer aux journées portes ouvertes, à différents salons d'orientation, ou à d'autres actions intéressant la vie l'école, ce qui ne laisse pas place à une grande variété dans la manière de décliner l'engagement. Un tel système est sans doute bénéfique lors des premières années de scolarité, puisqu'il favorise l'intégration à la vie de l'établissement et les échanges entre promotions d'étudiants. Il est également propice au développement de compétences pluridisciplinaires propres à la formation d'ingénieur, y compris en sciences humaines et sociales, car une majorité des associations relève du champ de l'aérospatial (projet concrets, simulations contextualisées), parfois directement en lien avec des professionnels du secteur. Mais il ne reflète guère les formes plus sociétales d'engagement auxquelles les étudiants aspirent, et pénalise les étudiants en fin de cursus en limitant les possibilités de renouvellement des modalités de leur engagement.

Certains sujets de la vie étudiante (cf. *supra*) nécessitent d'y consacrer du temps et des moyens et ressortent également de la responsabilité de l'établissement, lequel devrait soutenir et accompagner davantage qu'il ne le fait aujourd'hui les étudiants qui s'impliquent dans ce domaine d'action. **Une meilleure valorisation de l'engagement sociétal des étudiants serait assurément profitable.**

Cette valorisation de l'engagement serait d'autant plus avisée que l'établissement a des prétentions dans ce domaine. Ainsi, l'un des axes de son contrat pour la période 2020-2024 consistait à « mettre en œuvre une politique d'ouverture sociale pour l'ensemble des formations », orientation stratégique aux résultats assez inégaux, il faut en convenir. Les données certifiées de la commission des titres d'ingénieur pour 2023-2024 indiquent ainsi un nombre de 30 boursiers sur critères sociaux (soit 5,5 % de l'effectif), auxquels il faut ajouter 20 bourses de l'établissement sur fonds propres, qui représentent, quant à elles, un effort remarquable, compte tenu de la situation financière de l'établissement. L'école reste toutefois loin de l'objectif de 33 % d'élèves boursiers qu'elle s'était fixé, mais indique que le profil des étudiants sur Parcoursup ne permet pas d'atteindre cette cible, ce qui est exact. En revanche, le taux de féminisation a nettement progressé au cours de la période évaluée (18,6 % contre 11 % en 2019-2020) et le nombre d'étudiants en situation de handicap (11 en 2023-2024) n'est pas négligeable, ce qui doit encourager l'établissement à faire de l'engagement sociétal une valeur commune et un marqueur fort de son positionnement. Et c'est précisément un point sur lequel le relais des étudiants pourrait s'avérer particulièrement utile.

Enfin, la conception même que l'établissement se fait de l'engagement paraît trop restrictive. En l'état, le dispositif existant ne valorise que l'acquisition de connaissances, compétences ou aptitudes. Or laisser une place plus grande à l'engagement n'est pas qu'une question de validation d'acquis. Cela implique aussi que l'engagement sous toutes ses formes puisse être reconnu et encouragé. Cette reconnaissance suppose de mettre en place divers moyens qui permettront aux étudiants de concilier pleinement études et engagement (autorisations d'absences, césures, aménagement d'emploi du temps, appui au montage de projets, etc.).

**Aussi, le comité recommande-t-il à l'établissement de créer un dispositif de valorisation de l'engagement étudiant plus global et mieux structuré, qui permette à la fois de faciliter cet engagement (aménagements de la scolarité, appui méthodologique, engagements sociaux et sociétaux de l'établissement), mais également de valider les compétences et les savoir-faire acquis dans ce cadre.**

# Table des matières

<b>Messages-clés de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) .....	4
<b>Présentation de l'établissement.....</b>	<b>5</b>
<b>Avis développé sur l'établissement.....</b>	<b>7</b>
<b>1/ Forces principales .....</b>	<b>7</b>
a / Une formation qui répond aux besoins des industriels et un établissement qui s'inscrit convenablement dans son environnement.....	7
b / Une vie étudiante de qualité et un accompagnement étroit des étudiants dans leur parcours de formation. .....	9
<b>2/ Faiblesses appelant vigilance particulière .....</b>	<b>10</b>
a / Une situation financière dégradée, qui met en péril le plan de développement de l'établissement.....	10
b / Une stratégie et une activité de recherche insuffisantes.....	11
c / Une gouvernance inadaptée à l'extension de l'école sur deux campus .....	12
d / Des outils de pilotage et de suivi fragiles, à enrichir et à mieux maîtriser, en tenant compte des ressources limitées dont dispose l'établissement. ....	13
e / Un manque de formalisation du rôle des étudiants au sein des instances et un défaut de valorisation de l'engagement étudiant.....	15
<b>Table des matières .....</b>	<b>17</b>
<b>Observations de la directrice d'Elisa Aerospace.....</b>	<b>18</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>20</b>

# Observations de la directrice d'Elisa Aerospace



Monsieur Pierre GLAUDES  
HCERES  
Département Etablissements

19 rue Poissonnière  
75002 – PARIS

Objet : Observations de la directrice générale

Saint Jean d'Illac, le 19 septembre 25

Monsieur le Directeur,

Mes équipes et moi-même, ainsi que le bureau du conseil d'administration, tenions à vous remercier pour l'accompagnement que nous avons reçu dans la préparation de ce 1<sup>er</sup> audit, de la qualité des échanges lors de l'audit et des conclusions qui en ressortent. Le présent rapport reprend globalement les éléments qui reflètent la réalité de notre école.

La consolidation de la **situation financière** de l'association est particulièrement suivie et discutée avec les membres du bureau et le conseil d'administration.

Des décisions ont d'ores et déjà été prises concernant le non-achat des locaux de Saint Quentin, un report de la construction de la 2<sup>ème</sup> phase des locaux de Bordeaux et de la mise en place de solutions alternatives pour augmenter les surfaces d'enseignement et de bureau.

Une nouvelle organisation comptable et financière apporte à la direction financière des moyens supplémentaires pour travailler l'ensemble de ces aspects.

Notre **recherche** est en plein développement et la feuille de route élaborée en témoigne, avec une présence accentuée au sein du groupe ISAE Recherche, de PEGASUS, d'Aerospace Valley mais aussi avec des participations actives dans nos 2 régions d'implantation. Des actions communes et participatives, développées ou en cours de développement concernant d'ores et déjà le laboratoire GeNumEr (ULS) Amiens et le montage d'une thèse CIFRE, le NAASC – Centre Spatial Universitaire de Nouvelle-Aquitaine, "Pass Drone" pour la Région Hauts-de-France, mais aussi un partenariat avec l'École des drones du 61<sup>ème</sup> RA (Chaumont). Enfin, à échéance 2026, un objectif d'une Chaire industrielle est préfiguré.

Comme précisé, la formation d'**ingénieur système** répond bien aux besoins des industriels, ce qui se manifeste dans la qualité des stages proposés et du recrutement de nos diplômés, autant dans des grands groupes, des PME ou des start-ups. Les tensions internationales actuelles contribuent à des attentes encore plus fortes dans nos domaines d'enseignement.

Avec l'ouverture d'un 2<sup>ème</sup> campus à Bordeaux, et une évolution rapide et soutenue, l'ancien système qualité ISO 9001 ne correspond plus à l'organisation aujourd'hui et est remplacé par un nouveau **système qualité** pour clarifier l'organisation, les processus, les améliorer, les rendre plus efficace et les communiquer à l'ensemble de son personnel. En cours de réalisation, il prend en compte les aspects administratifs, financiers et pédagogiques, chaque direction contribuant à sa réalisation.

ELISA Aerospace est attachée à maintenir un accompagnement étroit de ses étudiants ce qui nous différencie et, nous en avons conscience, représente un coût financier du fait de la taille de ses promotions, des groupes de TD et TP. Les **évaluations des enseignements** seront par contre mieux coordonnées et exploitées, et participeront à l'amélioration continue des enseignements. L'approche par compétence contribuera à ces améliorations.

De par notre développement, la **participation des élèves** aux différents comités est à ce jour variable en fonction du niveau du dit comité ou conseil. Ils participent de longue date aux conseils pédagogiques, et depuis peu aux

**ECOLE D'INGENIEURS DES SCIENCES AEROSPIRALES**  
Association Loi 1901 – N° W271000333

48 rue Raspail – 02100 – SAINT QUENTIN  
SIRET 512 837 303 00043 – Code UAI 0022134J



114 allée des Charbonnières – 33127 – ST JEAN D'ILLAC  
SIRET 512 837 303 00068 – Code UAI 0333415H



conseils de perfectionnement et d'administration. La participation des élèves aux différents conseils va évoluer et une attention particulière sera portée pour améliorer la qualité de leurs participations.

Les élèves et futurs diplômés sont la force d'ELISA Aerospace et une réflexion est engagée pour mieux mettre en valeur et reconnaître l'**engagement étudiant**, les défis dans lesquels ils s'engagent, les valeurs qu'ils portent à l'extérieur et toute action impactant leur devenir personnel et professionnel dans une société en pleine mutation.

Je vous remercie de transmettre nos remerciements à l'équipe d'audit, au nom de l'ensemble du personnel, administrateurs et étudiants, pour la réflexion et le travail réalisé.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en mes sentiments respectueux.

Chantal de TURCKHEIM  
Directrice Générale

#### ECOLE D'INGENIEURS DES SCIENCES AEROSPATIALES

Association Loi 1901 – N° W271000333

48 rue Raspail – 02100 – SAINT QUENTIN  
SIRET 512 837 303 00043 – Code UAI 0022134J



114 allée des Charbonnières – 33127 – ST JEAN D'ILLAC  
SIRET 512 837 303 00068 – Code UAI 0333415H

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de Elisa Aerospace a eu lieu du 17 au 18 décembre 2024. Le comité était présidé par Monsieur **Ivan IORDANOFF**, professeur des universités (section 60), Directeur général adjoint recherche et innovation des Arts et métiers ParisTech - École nationale supérieure des arts et métiers.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Caroline BERARD**, Professeur d'automatique à l'ISAE-SUPAERO, HDR ; anciennement directrice des formations d'ingénieurs, masters et mastères spécialisés de l'école et directrice d'école doctorale ;
- **Mme Maëlle DARNIS**, architecte et ingénierie en génie civil de l'INSA Strasbourg, membre du conseil parisien de la jeunesse, présidente du Bureau national des élèves ingénieurs en 2021-2022 ;
- **M. Baptiste LEJOUR**, président directeur général du cabinet Axes Management (formation et conseil en gestion publique).

**Monsieur Philippe Thiard**, conseiller scientifique, et **Madame Ophélie Lécuyer**, 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

