

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ISARA

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020 VAGUE A

Rapport publié le 18/06/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Le Président du comité
Michel Fick

En vertu du décret n° 2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État, ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

Cette évaluation a été organisée conjointement avec la CTI (Commission des titres d'ingénieur). L'établissement a ainsi fourni un RAE unique et les visites ont été organisées de concert par le Hcéres et la CTI.

Sommaire

Préambule	2
Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire	4
2 / Structuration de la coordination territoriale Université de Lyon	4
3 / Caractérisation de l'Isara	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie	6
1 / L'analyse du positionnement institutionnel	6
2 / La stratégie institutionnelle	6
a/ Un contexte national et local évolutif	6
b/ Une stratégie Isara 2020 alliant développement et nouveaux modes d'organisation	7
c/ Une école au cœur de réseaux agricoles régionaux	8
La gouvernance et le pilotage	9
1 / Une organisation institutionnelle originale	9
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie	9
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	11
a/ Un management fondé sur la responsabilisation des membres de la communauté	11
b/ Une démarche qualité réussie	11
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier	11
a/ Des ressources humaines gérées annuellement en mode projet, mais sans vision pluriannuelle	11
b/ Une situation financière viable, mais une évolution budgétaire tendue	12
c/ Un système d'information efficace	13
d/ Un patrimoine immobilier de qualité qui ouvre des perspectives de développement	13
La recherche et la formation	13
1 / La politique de recherche	13
a/ Une expertise en agroécologie, socle des compétences scientifiques de l'Isara	13
b/ Des indicateurs d'activité préoccupants	14
c/ Une politique de soutien de la recherche à construire	14
2 / La politique de formation tout au long de la vie	15
a/ Une orientation principale : la formation d'ingénieurs	15
b/ Des outils de gouvernance de la formation à reconsidérer	15
c/ Une pédagogie moderne et active - un corps enseignant motivé	15
3 / Le lien entre recherche et formation	16
4 / La documentation	16

La réussite des étudiants.....	16
1 / Une école attractive, une insertion élevée et un réseau d'anciens opérant.....	16
2 / Un accompagnement adapté des étudiants sur site	17
3 / Une faiblesse : la participation des étudiants à la gouvernance	18
La valorisation et la culture scientifique	18
1 / Une école très engagée dans le conseil et l'entrepreneuriat	18
2 / Une diffusion de la culture scientifique et technique peu développée auprès du grand public	19
Les relations européennes et internationales	19
1 / Une politique incitative d'ouverture à l'international pour la mobilité sortante.....	19
2 / Une mobilité entrante à intensifier.....	20
Conclusion	21
1 / Les points forts	21
2 / Les points faibles	21
3 / Les recommandations	22
Liste des sigles.....	23
Observations du Directeur général de l'Isara.....	26
Organisation de l'évaluation	30

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) est composée de 12 départements et comporte 3 académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand). Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France¹. Cette région compte sept universités². Trois coordinations territoriales³ structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en AuRA : Université de Lyon, Université Grenoble Alpes et Université Clermont Auvergne & associés (UC2A). Sur la période 2017-2018, un peu moins de 300 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat⁴, dont un peu moins de 236 000 dans une université⁵.

L'académie de Lyon est composée de trois départements (Rhône, Ain, Loire) et compte deux implantations universitaires principales à Lyon (Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3) et Saint-Étienne (Université Jean Monnet), les sites de Bourg-en-Bresse, Roanne et Oyonnax accueillant des sections de techniciens supérieurs et/ou des formations, antennes, départements ou instituts des établissements universitaires de l'académie, pour un total de 196 773 étudiants inscrits dans des formations supérieures en 2017-2018⁶.

En 2014-2016, d'après les données de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) concernant les publications, les établissements de l'académie de Lyon contribuaient pour 6,7 % à la production française, toutes disciplines confondues. Le site enregistrait ses meilleures parts nationales de publications scientifiques dans trois domaines : 8,3 % en recherche médicale, 7,5 % en biologie fondamentale et 7,4 % en chimie⁷.

2 / Structuration de la coordination territoriale Université de Lyon

La Comue Université de Lyon (UdL) a été créée par le décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts. Elle succède au pôle universitaire de Lyon organisé en groupement d'intérêt public (Gip) en 2005 (15 membres fondateurs) et au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Université de Lyon » créé en 2007 (20 membres). En septembre 2019, la Comue UdL était composée de douze membres⁸, un associé⁹ et affichait 24 partenaires liés par convention¹⁰, soit sur ce périmètre 140 000 étudiants dont 20 000 étudiants internationaux et un peu plus de 5 000 doctorants¹¹. Les établissements de la Comue comprennent un peu moins de 6 800 chercheurs et enseignants-chercheurs titulaires¹².

La Comue est organisée en huit collèges académiques¹³ et est accréditée pour 17 écoles doctorales de site. Elle compte également six directions ainsi qu'une cellule d'aide au pilotage, qui assurent les fonctions support et soutien de la coordination.

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA 2), le projet d'initiative d'excellence (IDEX) IDEX Lyon a été sélectionné en février 2017 avec deux conditions à deux ans, exprimées par le jury concernant la gouvernance de l'université cible et la signature des publications scientifiques. Il implique 10 établissements, membres du consortium dont neuf sont également membres de la Comue : l'Université Lyon 1, l'Université Lyon 2, l'Université de Saint-Étienne, l'ENS Lyon, l'Insa, l'École Centrale de Lyon, l'ENTPE, l'IEP de Lyon, l'Enise et

¹ Strater AuRA, octobre 2016, p. 10 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région AuRa s'élevait en 2012 à 6 431 M€ (la Dird des administrations étant de 2 104 M€).

² Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, Université Grenoble Alpes, Université Savoie Mont Blanc, Université Clermont Auvergne.

³ Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

⁴ Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 192 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble, 92 800 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont-Ferrand, 46 000 étudiants en 2017-2018.

⁵ Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 140 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble (INPG compris), 64 700 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont-Ferrand, 31 000 étudiants en 2017-2018.

⁶ Mesri, Atlas des effectifs étudiants 2017-2018.

⁷ Source : Strater Université Lyon, 2018, pp. 55-57.

⁸ Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, École normale supérieure de Lyon, École Centrale de Lyon, Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, Sciences Po Lyon, VetAgroSup, École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne (Enise).

⁹ École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib).

¹⁰ <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/membres-et-associes/> (consulté le 2 avril 2020).

¹¹ Source : Rapport d'activité 2018 de l'université de Lyon.

¹² Ibid.

¹³ Arts, culture, design, architecture ; Lettres, langues, philosophie ; Sciences sociales; Droit, économie et gestion; Education, cognition, langage; Sciences formelles et de la nature; Sciences de la vie et de la santé; Ingénierie et technologie.

le CNRS, auxquels s'ajoute l'Inserm. Il s'appuie sur une dotation non consommable de 800 M€ générant une dotation annuelle de 25 M€ d'intérêts. Il est structuré en trois domaines d'excellence : Humanités et urbanité ; Sciences et ingénierie ; Biosanté et société.

3 / Caractérisation de l'Isara

L'Isara est une association à but non lucratif de type loi 1901, créée en 1968, sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) depuis 1974, par sa direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER).

L'Isara est labellisé « Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général » (Eespig) par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) depuis 2017.

L'Isara fait partie de la fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture « France Agro³ » (anciennement Fesia) regroupant l'Isara, l'ISA – Yncrea de Lille¹⁴, l'Esa d'Angers¹⁵ et l'École d'ingénieurs de Purpan. France Agro³ et le groupe UniLaSalle représentent les structures privées de formation des ingénieurs des secteurs agricole et alimentaire en France, avec environ 50 % des 3 000 ingénieurs diplômés annuellement.

L'Isara est partenaire de la Comue Université de Lyon, créée en février 2015 et correspond, avec VetAgroSup, à un élément déterminant de la formation agronomique et vétérinaire de la région Auvergne Rhône Alpes. L'Isara fait partie également de réseaux nationaux (la CGE¹⁶, la Fesci¹⁷) et locaux (IPL¹⁸ et Agera¹⁹).

Il forme des cadres répondant aux besoins des secteurs agricoles avec une dimension agro-écologique affirmée et des secteurs alimentaires sur des fonctions englobant la recherche et développement, la production, la logistique et la qualité ; il développe une politique de relations internationales, de formation continue et de formation par apprentissage, reconnue par ses partenaires et principaux recruteurs de ses diplômés.

L'offre de l'Isara est principalement orientée vers la formation d'ingénieurs avec un diplôme habilité par la commission des titres d'ingénieur (CTI) jusqu'au 31 août 2021 en formation initiale sous statut d'étudiant, sous statut d'apprenti et en formation continue : « Ingénieur diplômé de l'Isara ». L'Isara propose également des diplômes labellisés *Master of science* de la CGE : *Agroecology* et *Sustainable food systems* en collaboration avec des universités européennes : *Norwegian University of life sciences* et l'Université de Wageningen (Pays-Bas) pour le premier, et les universités allemandes de Kassel et Fulda, roumaine de Cluj, danoise d'Aarhus et belge de Gand pour le second.

La formation est dispensée sur deux campus : celui de Lyon au sein de l'Agrapole et celui d'Avignon à l'Agroparc avec l'Isema²⁰.

Pour l'année universitaire 2018-2019, l'Isara comptait 958 étudiants en formation initiale sous statut d'étudiant (796) ou d'apprenti (120 dont 92 à Lyon et 28 à Avignon, 1 par la voie de la formation continue) et 35 en *Master of science* (23 en *Agroecology* et 12 en *Sustainable Food Systems*). Sur la formation d'ingénieurs, le taux de féminisation était de 64 % ; le pourcentage de boursiers sur critères sociaux était de 23 %.

Les activités de recherche sont effectuées dans trois unités de recherche reconnues par le Mesri sur des thématiques d'agroécologie, de systèmes alimentaires durables et de microbiologie alimentaire. Deux de ces unités sont des équipes associées de l'université de Lyon 1 et de Lyon 2.

Sur la période 2018-2019, le budget de l'Isara était de 12 M€ dont 25 % en provenance de la dotation de service public de la DGER du MAA.

Comme annoncé, l'école est implantée sur deux sites à Lyon et à Avignon. A Lyon, l'Agrapole rassemble près de 50 structures ou organisations professionnelles liées à l'agriculture et à l'agroalimentaire ; les locaux de l'Isara y représentent 10 500 m² dont 2 450 m² sont des surfaces de laboratoires. A Avignon, les locaux utilisés

¹⁴ École de l'agriculture, l'agroalimentaire, l'environnement et du paysage à Lille.

¹⁵ École supérieure d'agriculture d'Angers.

¹⁶ Conférence des grandes écoles.

¹⁷ Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif.

¹⁸ Institut polytechnique de Lyon : groupe d'écoles d'ingénieurs rassemblant CPE Lyon, ltech, lcam Lyon et Isara.

¹⁹ Alliance des grandes écoles Rhône Alpes Auvergne.

²⁰ École supérieure de commerce des entrepreneurs de la naturalité.

sont communs à l'Iséma et accueillent la formation par apprentissage dupliquée depuis 2017 en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

En octobre 2019, les ressources humaines étaient constituées de 129 personnels permanents ; 69,2 équivalents temps plein étaient en charge de la formation et de la recherche (20,8 enseignants et 48,4 enseignants-chercheurs).

Le rapport d'autoévaluation (RAE) est étoffé, accompagné de nombreuses annexes. Toutefois, ces documents ne comportent aucune analyse budgétaire et comptable, ni n'indiquent la valeur des agrégats financiers. Les experts n'ont obtenu en partie ces informations qu'après la visite de l'institut.

En préparation de la visite, le comité a porté un regard particulier sur les points suivants :

- les relations avec l'écosystème (enseignement supérieur, autres acteurs de l'innovation, entreprises, collectivités, citoyens) ;
- la mise en œuvre de la stratégie bi-site (quelles alliances territoriales, quelles ambitions, quels moyens ?) ;
- la stratégie de recherche ;
- le développement à l'international.

Le positionnement institutionnel et la stratégie

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

L'Isara est une école privée qui bénéficie d'un soutien du MAA par contractualisation depuis 1974 ; depuis cette période, elle répond aux besoins exprimés par le ministère sur la filière agricole et alimentaire : participation au service public d'éducation et de formation et contribution à la liaison entre les activités de développement, l'expérimentation et la recherche. Elle dispose également du label Eespig, label délivré par le Mesri indiquant des activités répondant aux missions de l'enseignement supérieur et de la recherche, à caractère non lucratif et reconnaissant la qualité de l'enseignement qui y est prodigué.

Plus précisément, l'Isara forme des ingénieurs et cadres dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement en s'inscrivant dans des enjeux sociétaux d'actualité : trouver les moyens d'une alimentation durable accessible à chacun, accompagner les mutations du monde agricole vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement, renforcer les liens entre agriculture, alimentation et santé. Ces enjeux se déclinent au sein de l'établissement par des compétences reconnues en agroécologie, en systèmes alimentaires durables et en innovation alimentaire au service des étudiants qui y sont formés.

Les principales valeurs portées par l'Isara se veulent être empreintes d'humanisme privilégiant l'épanouissement de ses acteurs, l'écoute et l'ouverture d'esprit. Les formations qui sont dispensées à l'Isara en formation initiale sous statut d'étudiant ou par apprentissage mènent à des compétences reconnues par les milieux professionnels et sont en phase avec la stratégie développée jusqu'ici.

2 / La stratégie institutionnelle

a/ Un contexte national et local évolutif

Les établissements publics d'enseignement supérieur agricole sont en transformation incessante avec les fusions des écoles d'ingénieurs et des écoles vétérinaires de Nantes et de Clermont-Ferrand – Lyon en 2010, la création de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (Agreenium) en 2015 devenu l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF), le positionnement récent d'AgroParisTech au sein de l'Université Paris-Saclay (2019) et la création en janvier 2020 de l'Institut Agro (fusion entre Agro Campus Ouest et Montpellier SupAgro).

Au sein de l'enseignement supérieur agricole privé, deux ensembles occupent le territoire national : UniLaSalle avec des sites à Beauvais, Rennes et Rouen et France Agro³ et ses écoles à Angers, Lille, Toulouse et Lyon. Au sein de France Agro³, l'Isara affiche ses spécificités (agroécologie, innovation alimentaire) et profite de ce réseau qui mutualise des actions de communication, notamment en matière de recrutement et une grande partie des partenaires internationaux (150 écoles ou universités partenaires annoncées).

L'Isara et VetAgroSup, établissements relevant du MAA, sont les seules formations d'ingénieur dans les secteurs agricoles et agro-alimentaires de la région Auvergne-Rhône-Alpes (et du quart sud-est de la France). La formation agricole en trois ans de VetAgroSup est basée à Clermont-Ferrand avec un recrutement

essentiellement issu des différents concours Agro-Veto (à l'issue des classes préparatoires, licences ou DUT) ; le recrutement post-baccalauréat de l'Isara très local (en première année, plus de 70 % des étudiants de l'Isara sont issus de la région Auvergne-Rhône-Alpes)²¹ fait que même si certains débouchés sont communs, il n'y a pas de véritable concurrence entre ces deux formations.

Localement, l'Isara, en tant que membre partenaire de la Comue de l'université de Lyon, bénéficie de quelques avantages surtout liés à la vie universitaire (associations sportives, restauration universitaire) mais n'a pas réellement profité de cette organisation de l'écosystème universitaire local.

Les grands mouvements nationaux des écoles agronomiques publiques et les tergiversations lyonnaises concourent à créer une attitude attentiste de l'Isara vis-à-vis de son positionnement stratégique national et local. A titre d'exemple, l'Institut Agro revendique l'agroécologie comme un maillon fort, ce qui peut se révéler être une forme de concurrence vis-à-vis d'un point d'excellence de l'Isara.

Localement, l'évolution de la situation lyonnaise, avec la création de l'université cible en 2020, devrait aider l'Isara à mieux se positionner dans ce système universitaire complexe et mouvant. **Le comité d'évaluation recommande à l'Isara de saisir cette opportunité de l'évolution du site lyonnais pour améliorer sa visibilité dans ses domaines de compétences.**

b/ Une stratégie Isara 2020 alliant développement et nouveaux modes d'organisation

Le projet Isara 2020 est en phase avec le positionnement stratégique de l'établissement sur les questions alimentaires, agricoles et environnementales avec l'ambition de développer ses activités sur deux sites (Lyon et Avignon) tout en affirmant son autonomie, sa solidité financière et son attachement à la qualité de vie au travail et en études.

Une étude d'opportunité, finalisée depuis fin 2019, a confirmé l'intérêt de développer ce second campus sur lequel plusieurs organisations professionnelles, économiques et scientifiques, déjà présentes sur le site (Inrae, CTCPA, Pôle de compétitivité Terralia, Naturex, etc.), ont décidé de s'engager pour la création d'une cité de l'innovation centrée sur le secteur de la naturalité. Le cadre stratégique Isara 2025 permettra d'approfondir la réflexion sur l'extension du campus d'Avignon, de définir les plans d'action et les moyens à engager²².

Ce déploiement sur Avignon s'est manifesté par une première duplication de la formation d'ingénieurs sous statut d'apprenti réalisée en 2017, concernant actuellement 28 apprentis.

En parallèle, une augmentation des flux d'étudiants sur Lyon, fortement incitée par le MAA (qui souhaite accroître de 20 % le nombre d'ingénieurs agronomes formés en France) a été opérée en menant en même temps, une amélioration des conditions de travail des étudiants. Le projet Optimum²³, sur ressources propres, et sur emprunt, achevé en 2019, a ainsi consisté à augmenter le nombre de salles de cours (+7), d'espaces de coworking (+15) et de salles de réunion (+6) pour absorber l'accroissement des effectifs et favoriser les échanges entre étudiants et personnels.

Une transformation des attitudes managériales a également été mise en place, depuis 2018, avec une nouvelle organisation (Isar'Agile) entraînant des interactions plus fortes entre personnels et étudiants. Cette organisation est encore en phase de rodage même si elle est globalement bien perçue par les représentants des personnels interrogés.

La période évaluée a été marquée par une consolidation des points forts de l'Isara :

- l'agroécologie et les systèmes alimentaires durables avec le développement de l'activité conseil et d'une recherche appliquée de terrain en collaboration avec les partenaires agricoles. Cette activité est bien soutenue internationalement par le réseau *Agroecology Europe* dont l'Isara est un des moteurs ;
- une activité reconnue sur l'innovation avec des réussites en matière de projets d'étudiants primés (*EcoTrophelia Europe* en 2019) et de créations d'entreprises grâce à l'action de l'incubateur *Foodshaker* (35 entreprises créées depuis 2008 dont dernièrement « Chiche ! »). Une des déclinaisons de cette activité est l'animation du réseau *FoodTech* Lyon-Auvergne-Rhône-Alpes et de l'incubateur *FoodTech* par l'Isara.

²¹ RAE, annexe VII.3.7b.

²² Axes stratégiques de l'Isara, p. 6.

²³ RAE, p. 16.

L'activité de recherche en microbiologie alimentaire n'est pas visible en l'état, du fait de ressources humaines limitées dédiées à cette thématique : **le comité d'évaluation recommande au conseil scientifique (CS) de participer activement à la définition de la politique de développement de cette activité au vu des recrutements à prévoir dus à l'accroissement attendu des flux d'étudiants.**

c/ Une école au cœur de réseaux agricoles régionaux

L'Isara s'est constitué un réseau d'entreprises régionales en partie grâce à une bonne dynamique des *alumni*, très présents en région, mais également du fait de relations de partenariats de longue durée avec des entreprises des secteurs agricole et alimentaire. Terra Isara est un exemple concret de la fidélisation de certaines de ces entreprises : ce fonds de dotation rassemble, depuis 2012, une trentaine d'entreprises qui ont versé depuis 2,3 M€ pour financer des actions sociales, des projets de recherche ou d'entrepreneuriat.

Sur Lyon, l'Isara profite également d'autres réseaux propices à la collaboration : il s'agit, par exemple, de l'IPL qui propose des actions mutualisées de médecine préventive, de formation aux langues vivantes, de programmes d'accueil d'étudiants étrangers.

On constate que les deux sites qui accueillent l'Isara ont la particularité de concentrer les acteurs des filières agricole et alimentaire. L'Agrapole à Lyon accueille 57 structures aussi diverses que l'Apecita²⁴, l'Aria²⁵, la Chambre régionale d'agriculture ou encore l'Institut de l'élevage. Cette proximité est un véritable atout pour l'Isara, lui permettant de développer aisément avec ses partenaires, projets et collaborations.

La stratégie bi-site de l'Isara a été dictée par une volonté d'élargir son bassin de recrutement qui est essentiellement centré actuellement sur la région Auvergne-Rhône-Alpes. La présence, dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, de plus de 20 000 exploitations agricoles²⁶ dont 50 % concernent la viticulture et la production de fruits, de 1 400 entreprises agroalimentaires²⁷ dont 85 % de PME explique et justifie également ce choix stratégique d'implantation à Avignon.

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur considère la filière agroalimentaire comme stratégique avec le Grand Avignon comme porteur du projet : « Naturalité : alimentation et agroalimentaire » au cœur d'une cité de l'innovation axée sur le développement de cette filière.

Les collectivités locales accueillent très favorablement l'arrivée de l'Isara sur le site avignonnais. **Aussi, le comité d'évaluation recommande à l'Isara de conventionner rapidement avec les collectivités qui ont manifesté leur intérêt à son déploiement avignonnais de manière à concrétiser les soutiens annoncés.**

La présence sur place d'acteurs régionaux de l'agriculture (CTCPA²⁸, le pôle de compétitivité Terralia-Pass, le lycée agricole, par exemple) est, là aussi, un élément très propice à l'éclosion de partenariats locaux à construire.

D'un point de vue académique, la présence, à Avignon, de l'Inrae²⁹, par l'intermédiaire de ses unités de pathologie végétale ou de sécurité et qualité des produits d'origine végétale est en phase avec les activités « agroécologie » et « systèmes alimentaires durables » de l'Isara.

Par ailleurs, l'offre de formation de l'université d'Avignon par son pôle de formation agrosociétés, (DUT en agronomie et industries alimentaires et biologiques, licence en agrosociétés, licences professionnelles en agroalimentaire et en transition agroécologique des territoires, master en gestion de la qualité des productions végétales, master en Ingénierie de la filière Fruits et Légumes) ouvre des voies de collaboration évidentes pour l'Isara en termes, par exemple, de recrutement ou de co-construction de formations diplômantes ou qualifiantes.

Le comité recommande à l'Isara de procéder à un rapprochement institutionnel avec l'université d'Avignon et de mettre en place des actions concrètes de collaboration.

²⁴ Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

²⁵ Association régionale des industries alimentaires.

²⁶ <https://paca.chambres-agriculture.fr/notre-agriculture/chiffres-cles/> (consulté le 2 avril 2020).

²⁷ http://draaf.paca.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/ici_cle827e36.pdf (consulté le 2 avril 2020).

²⁸ Centre technique de la conservation des produits agricoles.

²⁹ Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

La gouvernance et le pilotage

1 / Une organisation institutionnelle originale

L'organisation interne de l'Isara a subi une transformation profonde en 2018 (Isar'Agile) axée sur un fonctionnement en mode projet. Les actions menées sont davantage transversales et fondées sur des méthodes collaboratives afin de favoriser l'esprit d'initiative.

Isar'Agile s'est traduite par la construction d'un organigramme original, où les notions traditionnelles de services et de chefs de service disparaissent au profit d'une organisation par projet. Ce nouveau management s'appuie sur les pilotes de leur domaine d'activité, auparavant chefs de service, devenus responsables d'activités gérées en mode projet, ces derniers concernant leur domaine mais pouvant également être transversaux. Cette organisation concerne les dix activités administratives et opérationnelles (formations, recherche, conseil, formation continue, entrepreneuriat, finances-moyens-processus, richesses humaines, transformation numérique et système d'information, partenariats, communication).

Les pilotes animent des collectifs composés de personnels et étudiants volontaires. Lorsque le projet ne relève pas du niveau stratégique, ils peuvent être amenés à prendre des décisions définitives³⁰. Chaque pilote choisit, dans des services autres que le sien, un membre du personnel faisant fonction de *coach*, chargé du suivi, de l'adaptation, de l'évaluation et du développement des compétences de chaque salarié du service du pilote³¹. Ce *coach* dispose d'une délégation de 3 jours/an pour réaliser sa mission³². Les *coachs* sont coordonnés par la directrice des richesses humaines. Le comité n'est pas en mesure de porter une appréciation sur l'intérêt que présente ce dispositif associant pilotes et *coachs*, ne disposant pas de bilan, mais on peut constater un résultat particulièrement appréciable : 72 % des salariés ont suivi une formation continue en 2018³³. Par ailleurs, ce nouveau management semble être apprécié³⁴ par le personnel³⁵.

Cette organisation a été co-construite puis partagée avec le personnel qui a accueilli favorablement cette démarche. Sa montée en puissance demande encore quelques ajustements (accompagnement de certains personnels encore réticents au changement, ajustement des organigrammes, par exemple).

Un comité de pilotage (Copil) constitué du directeur général, du directeur du campus d'Avignon, du directeur du développement et de la stratégie et des 10 pilotes d'activités, se réunit environ deux fois par mois, ainsi qu'en séminaire stratégique une fois par an.

C'est à ce niveau que se prennent les décisions sur des projets de portée stratégique qui engagent l'établissement, que s'organisent le management opérationnel et financier des activités et que s'échangent les informations sur la vie de l'école.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

L'Isara s'est dotée d'organes de gouvernance en nombre limité avec pour certains d'entre eux une représentation importante des partenaires socio-économiques³⁶.

Le conseil d'administration (CA) de l'Isara³⁷ est celui de l'association où sont représentés l'Association des facultés catholiques de Lyon, le Conseil national de l'enseignement agricole privé, l'IPL, les chambres régionales d'agriculture, l'Iséma, l'Association des enseignants et des ingénieurs d'étude (AEIE), l'Association des élèves et l'Association des ingénieurs Isara-Lyon (AILL). À ces institutionnels s'ajoutent 14 membres représentant le milieu socio-économique. On note la faible représentation du personnel (un représentant de l'AEIE) et des étudiants (la présidente de l'AILL), sans que ce point n'ait semblé poser question au cours des différentes rencontres sur site. A la lecture des comptes rendus des CA, les trois à quatre réunions annuelles sont plus un lieu d'échanges et de réflexion stratégique qu'une chambre d'enregistrement.

³⁰ RAE, p. 5.

³¹ RAE, p. 4 et 5 et annexe 2.1 C, définitions des fonctions.

³² Information recueillie lors des entretiens.

³³ Indicateurs richesses humaines : formation continue, p. 1, mise à jour au 16/01/2020.

³⁴ Information recueillie lors des entretiens.

³⁵ Taux d'absentéisme de 1,69 % en 2019, Indicateurs richesses humaines : formation continue, p. 1.

³⁶ RAE, p. 6 et 7.

³⁷ RAE, annexe I.3.

Le conseil scientifique (CS)³⁸, constitué de 27 membres dont 9 internes à l'Isara, se réunit une fois par an. Cet organe a peu d'impact sur la politique scientifique du site, en particulier en termes de prospective (place du numérique dans le champ de la recherche, par exemple) ou de conseil auprès de la direction générale sur les profils des recrutements à venir.

La commission pédagogique (CP) est constituée du directeur général (DG), du directeur des formations et des responsables pédagogiques et se réunit 3 fois par an. Elle est proche des conseils de perfectionnement habituels en écoles d'ingénieur mais sans le regard de personnalités extérieures qu'il serait utile d'intégrer pour être en phase avec les besoins des secteurs socio-économiques.

Un comité stratégique (CST)³⁹ est annoncé en 2020 : **le comité d'évaluation recommande à l'Isara de profiter de la création du CST pour redéfinir le rôle et les missions de chacun des organes de gouvernance : le CA est actuellement le lieu où se définit la stratégie et risque d'être redondant avec le CST, le CS ne joue pas véritablement son rôle prospectif en matière de développement de la recherche, la CP ne fait pas appel à des avis extérieurs pour adapter les formations aux besoins des employeurs.**

La commission étudiante rassemble les délégués des différentes promotions, un représentant du bureau des élèves, le directeur général, le responsable de la vie étudiante et un représentant de la commission pédagogique. Elle se réunit quatre fois par an.

Conformément à la législation, l'Isara fonctionne avec un comité social et économique (CSE) qui est la fusion du comité d'entreprise (CE) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Il comprend 12 membres, titulaires et suppléants, et est composé de deux collèges : ouvriers-employés-techniciens et agents de maîtrise-ingénieurs-cadres.

Le CSE se réunit chaque mois avec le directeur général et la direction des richesses humaines (DRH). Quatre fois par an, le CSE traite des questions de santé, sécurité et conditions de travail, en présence de membres invités extérieurs (inspecteur du travail, médecin du travail, service de prévention de la MSA) et de membres invités internes, dont le responsable qualité, sécurité, développement durable et responsabilité sociale. Il a été confirmé que des actions sont régulièrement menées dans ce cadre afin, d'une part, d'améliorer les conditions de santé, sécurité et de travail du personnel et, d'autre part, de suivre le plan d'actions issu du document unique⁴⁰. Un membre du CSE est systématiquement invité aux CA de l'école.

Un délégué syndical est l'interlocuteur de la direction générale au sujet des négociations annuelles obligatoires portant sur les rémunérations et l'égalité professionnelle homme-femme.

L'AEIE (dont le président siège au CA de l'école), a été créée en 2007 par les enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs et consultants dans le but de proposer des occasions d'échange et de réflexion ainsi que de représenter leurs métiers auprès des autres instances de l'Isara

Le fonds de dotation Terra Isara⁴¹ est une structure essentielle dans la vie et le développement de l'Isara. Créé en 2012 pour collecter des fonds de mécénat, il accompagne le développement de l'école sur trois axes (l'ouverture sociale et la diversité des talents, les programmes de R&D en agroécologie, la sensibilisation à l'entrepreneuriat). Il permet de fédérer une trentaine d'entreprises partenaires des secteurs agricoles et agro-alimentaires, particulièrement actives dans les projets conduits.

Le projet stratégique Isara 2020 ne s'appuie pas sur une communication spécifique. Un service de l'Isara s'occupe des communications interne et externe. Les outils développés sont classiques : journal interne Isara.Com diffusé par mail, livret d'accueil, portail d'informations administratives, bulletin interne électronique, etc. S'y ajoutent plusieurs réunions et événements annuels de l'ensemble du personnel ou des étudiants.

La communication externe promeut l'offre de formation, de recherche et de consultance avec des outils adaptés : brochures pour chacune des formations (en anglais ou en français), sites internet, journées portes ouvertes, présence sur les salons et communication sur le web via les réseaux sociaux.

³⁸ RAE, annexe 2.2.1a.

³⁹ RAE, p. 2.

⁴⁰ RAE, p.15.

⁴¹ RAE, annexes I.3 et II.1g.

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

Le pilotage de l'Isara est assuré par le Copil. L'établissement ne dispose pas d'un poste de secrétaire général, le directeur général coordonne les services administratifs. Depuis 2018, la délégation de pouvoir partielle qu'il a mise en place au niveau des cadres de son administration réduit le fort centralisme préexistant.

a/ Un management fondé sur la responsabilisation des membres de la communauté

Dans sa précédente évaluation, le Hcéres soulignait en point fort, le mode de fonctionnement participatif permettant un processus décisionnel efficace. Le comité recommandait de mener une réflexion transversale portant sur le fonctionnement de l'établissement, en lien avec le projet Isara 2020. L'institut a mené, depuis 2018, une réforme aboutissant à transformer les modes opératoires de son administration.

Depuis cette date, l'école a engagé une démarche d'adaptation de son fonctionnement et de son organisation, en privilégiant le mode projet, la transversalité et l'initiative⁴², tout en maintenant sa politique de management participatif. L'objectif est d'amener l'administration de l'Isara à s'adapter à l'arrivée d'un flux d'étudiants plus important dans les cinq prochaines années, en développant les prises d'initiatives et en favorisant l'émergence de nouvelles idées venant du personnel et des étudiants⁴³.

b/ Une démarche qualité réussie

Lors de la précédente évaluation réalisée par le Hcéres, le comité recommandait, « dans le domaine de l'assurance qualité, de parfaire le dispositif en place (en menant) une réflexion sur l'efficacité du dispositif et des organes en place ».

Prenant en compte cette recommandation, l'Isara a entrepris une démarche visant à obtenir une labellisation de sa qualité sur trois dimensions : la qualité, la sécurité, et l'environnement (QSE)⁴⁴. Elle a obtenu le label « Développement durable - responsabilité sociétale » en 2017 pour 4 ans⁴⁵ avec un satisfecit en matière de politique sociale et ancrage territorial (4/5), un niveau moyen en formation (3/5) et en recherche (3/5) et des lacunes en gouvernance (2/5) et gestion environnementale (2/5).

Depuis 2017, l'institut a poursuivi sa démarche qualité en établissant une cartographie des processus. Ainsi, 17 processus décrivent le fonctionnement de l'Isara dans son intégralité⁴⁶. Ces processus sont reliés à trois axes transversaux : le pilotage des ressources, l'allocation des ressources humaines et la conduite de projet. Le Copil consolide le plan annuel de niveau stratégique⁴⁷. Cette démarche se traduit, au niveau de la gestion, par des indicateurs, publiés trimestriellement, et par un plan d'amélioration continue d'activité⁴⁸, visible sur l'intranet. Une comptabilité analytique est organisée par année⁴⁹.

Le comité estime que cette démarche entreprise et finalisée est un point fort de l'établissement.

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

a/ Des ressources humaines gérées annuellement en mode projet, mais sans vision pluriannuelle

La direction de l'établissement développe, en particulier, une politique visant à assurer un bien-être au travail de ses salariés. Le management participatif et les nouveaux modes de travail Isar'Agile ont pour objectif d'augmenter leur motivation et ainsi, de développer la performance individuelle et collective⁵⁰. Des mesures sociales ont été mises en œuvre pour soutenir l'attachement du personnel à l'institution, tel l'accord

⁴² RAE, p. 3.

⁴³ RAE, p. 4 et 5.

⁴⁴ RAE, p. 7.

⁴⁵ Information recueillie lors des entretiens.

⁴⁶ RAE, p. 8.

⁴⁷ RAE, p. 8.

⁴⁸ RAE, annexe 2, politique QSE 2019-2020.

⁴⁹ RAE, p. 16.

⁵⁰ RAE, p. 15.

d'intéressement en 2016, revu en 2019. Un effort particulier est mené au niveau de la formation continue des personnels⁵¹.

La gestion des ressources humaines s'intègre dans la démarche qualité de l'école et fait l'objet d'un processus documenté⁵². L'allocation des ressources humaines (RH) aux services et aux laboratoires ne fait pas l'objet d'un dialogue de gestion entre la direction de l'établissement et les services et composantes : le responsable émet chaque année une demande écrite et argumentée soumise au Copil pour décision⁵³. **La mise en place d'un dialogue de gestion formalisé offrant aux services et laboratoires un espace de négociation est à préconiser pour améliorer la fluidité des prises de décision.**

Le processus d'allocation des RH repose sur un état précis des compétences acquises, des affectations et des emplois vacants. Les ressources disponibles sont ensuite allouées aux différents projets prévus par les pilotes d'activité⁵⁴. Bien que les projets puissent avoir une dimension pluriannuelle, il n'existe pas de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec) qui soit formalisée. Pourtant, l'Isara semble disposer de quelques marges de manœuvre pour la requalification des postes, avec la présence d'une quinzaine de salariés de plus de 60 ans⁵⁵.

La construction d'une Gpeec est recommandée pour conforter la politique RH dans le cadre du futur projet Isara 2025, en cours de construction par l'établissement.

b/ Une situation financière viable, mais une évolution budgétaire tendue

La situation budgétaire de l'école est à surveiller. En 2018-2019, l'Isara disposait d'un budget exécuté de 12 M€, en hausse de 16 % depuis 2015-2016⁵⁶. Cette augmentation des dépenses est liée essentiellement à celle de la masse salariale, qui croît de 19 % pendant la même période⁵⁷. L'école a, en effet, souhaité à la fois améliorer la politique salariale en faveur de ses salariés⁵⁸ et renforcer ses effectifs de 12 ETP⁵⁹.

Les produits réalisés en 2018-2019, provenant à hauteur de 25 % de la subvention de l'État pour sa mission de service public et 56 % de la scolarité des étudiants et des produits d'enseignement⁶⁰, ne compensent pas l'augmentation des charges. L'activité études et conseils n'apporte en recette que 458 k€⁶¹ pour des coûts directs non communiqués. L'activité recherche ne génère, pour sa part, que 944 k€ de produits, incluant le mécénat et le crédit impôt recherche, alors que les coûts directs correspondants sont évalués par l'école à 1 362 k€⁶². **Afin de consolider son budget de fonctionnement, il est recommandé à l'Isara de limiter l'évolution de sa masse salariale et de renforcer ses ressources propres dans le cadre de sa stratégie Isara 2025.**

Les agrégats budgétaires que représentent le résultat d'exploitation (RE) et la capacité d'autofinancement (Caf) interpellent quant à la pérennité financière de l'institut ; le RE 2018-2019 est de - 97 k€, en baisse de 563 k€ depuis 2015-2016⁶³ et la Caf ne représente que 76 k€ ; elle ne peut financer les investissements qui représentent 145 k€⁶⁴. La variation du fonds de roulement devient négative. Heureusement, les autres variables financières sont à un niveau rassurant : le fonds de roulement représente 4 mois d'exploitation, le besoin en fonds de roulement est négatif et la trésorerie représente 4,4 mois d'exploitation.

Un emprunt de 1 M€ a été fait en septembre 2019⁶⁵ pour financer certains investissements. L'école n'a pas fourni de plan pluriannuel d'investissement permettant de connaître la stratégie de l'institut dans ce domaine et les modes de financement retenus. Par ailleurs, le comité constate que la dotation aux amortissements baisse d'un compte financier à l'autre, sans explication ; cette baisse pourrait indiquer un vieillissement des biens immobilisés. **Le comité ne peut donc pas exposer son analyse sur la politique d'investissement de l'Isara, faute d'informations à ce sujet.**

⁵¹ RAE, p. 15.

⁵² Manuel qualité Isara 2019-2020, processus richesses humaines, p. 28.

⁵³ Manuel qualité Isara 2019-2020, processus pilotage économique, p.14.

⁵⁴ Manuel qualité Isara 2019-2020, p. 12.

⁵⁵ Bilan social 2017-2018, p. 14.

⁵⁶ Eléments financiers, p. 1.

⁵⁷ Eléments financiers, p. 1.

⁵⁸ Voir *supra* 9-b.

⁵⁹ Bilans sociaux, ETP moyens pendant la période 2017-2018 : 110, et pour la période 2015-2016 : 98.

⁶⁰ RAE page 63.

⁶¹ Eléments financiers, p. 1.

⁶² Eléments financiers, p. 5.

⁶³ Eléments financiers, p. 1.

⁶⁴ Eléments financiers, p. 4.

⁶⁵ Eléments financiers, p. 3.

En résumé, l'Isara dispose de réserves financières suffisantes pour le court et moyen terme si les agrégats budgétaires peuvent être maintenus à leur niveau actuel, voire améliorés notamment en réalisant l'accroissement des ressources propres générées par les droits d'inscription supplémentaires réalisés par l'augmentation du flux d'étudiants. **Le comité d'évaluation émet un point de vigilance à ce sujet.**

c/ Un système d'information efficace

Le système d'information (SI) est composé de briques applicatives provenant d'éditeurs privés, de logiciels libres (*open source*) et d'applications internes. Un portail unique d'accès à ces applications existe : Isar@Net. Certaines applications, comme le système de gestion de la scolarité, sont développées en partenariat avec d'autres établissements afin d'optimiser les efforts de développements ou d'adaptations des solutions logicielles du SI. Un module permet la diffusion de cours en ligne, d'autoévaluation et d'évaluation, ainsi qu'un portail documentaire. Les applications métiers sont installées sur une plateforme⁶⁶, des modules permettent de produire des indicateurs et de construire des tableaux de bord⁶⁷. L'infrastructure repose sur une virtualisation des serveurs. Ils sont hébergés sur quatre serveurs physiques permettant d'assurer une redondance en cas de panne. Le réseau informatique a été entièrement renouvelé en 2006, et il est relié au campus d'Avignon via Renater, Lyres et Rare⁶⁸. Un plan de reprise d'activité ainsi qu'un schéma directeur de la sécurité existent.

Le comité considère que le système d'information constitue un point fort de l'Isara.

d/ Un patrimoine immobilier de qualité qui ouvre des perspectives de développement

Le site de Lyon Gerland Agrapole est la propriété de la société civile immobilière Agrapole dont l'Isara possède 72 % des parts. La surface nette totale hors parking représente 18 150 m² dont 10 500 m² sont utilisés par l'Isara. Le bâtiment est entièrement équipé en Wifi et les salles de classe sont munies de vidéoprojecteurs⁶⁹. Dans le cadre du plan stratégique 2025, un plan d'optimisation des locaux permettra d'accueillir un flux grandissant visant les 1 200 élèves en 2023-2024. En 2019, d'importants travaux y ont été réalisés⁷⁰.

L'école se développe sur un second campus à Avignon, au sein de l'Agroparc, en partenariat avec l'Isema⁷¹, école qui dispose du bail commercial. L'Isara assure la gestion de cet institut avec la CCI du Vaucluse, depuis 2008⁷² mais elle le pilote désormais seule depuis mars 2019. L'Isara y duplique la formation par apprentissage d'ingénieur. Des moyens techniques et analytiques (halle agroalimentaire, laboratoire de microbiologie)⁷³ ainsi que des laboratoires⁷⁴ sont mis à disposition par les partenaires.

Les bâtiments des deux campus offrent une réelle possibilité à l'Isara d'augmenter le nombre de ses étudiants. Le patrimoine immobilier est donc un point fort pour la stratégie de développement du projet Isara 2025.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

a/ Une expertise en agroécologie, socle des compétences scientifiques de l'Isara

L'Isara développe une expertise sur l'agroécologie et les systèmes alimentaires durables et a amorcé la structuration de son potentiel de recherche en trois équipes⁷⁵ :

⁶⁶ Java enterprise edition.

⁶⁷ RAE, p. 6.

⁶⁸ RAE, annexe II.1f.

⁶⁹ RAE, p. 16.

⁷⁰ RAE, p. 5.

⁷¹ Institut supérieur européen de management alimentaire, cette école dispose de la personnalité morale.

⁷² Axes stratégiques page 2.

⁷³ RAE, p. 5.

⁷⁴ RAE, p. 17.

⁷⁵ RAE, p. 21.

- une équipe en propre : Agroécologie et environnement avec 10 enseignants-chercheurs, deux techniciens, deux ingénieurs de recherche et trois ou quatre doctorants en moyenne par an. Cette unité a été reconnue par le Mesri au répertoire national des structures de recherche en 2015 après sa restructuration ;
- deux équipes d'accueil :
 - o l'équipe Agriculture, systèmes alimentaires et territoires (Aster) présente au sein de l'unité de recherche Laboratoire d'études rurales (LER – EA 3728, Université Lyon 2) avec 5 enseignants-chercheurs Isara, 1 chargée de recherche et 2-3 doctorants par an. Cette unité a été co-labellisée avec l'Université Lyon 2 par le Mesri en 2015 ;
 - o l'équipe Microbiologie alimentaire avec 2 enseignants-chercheurs, 1 technicienne et 1 doctorant par an - au sein de l'unité mixte d'accueil Bioingénierie et dynamique microbienne aux interfaces alimentaires (Biodymia – EA 3733, Université Lyon 1). Cette unité a été co-labellisée avec Université Lyon 1 par le Mesri en 2015.

Le comité estime que ces regroupements sont à consolider et à pérenniser. Un adossement fort au tissu industriel régional assure l'essentiel des recherches partenariales dans le domaine de l'agroalimentaire, mais l'effort de recherche de l'Isara sur cette thématique est à surveiller ; en effet seuls deux enseignants-chercheurs de l'Isara sont affiliés à l'équipe Biodymia, ce qui rend la pérennité de cette activité fragile.

Un réseau de partenaires dense permet le développement de la recherche sur appel à projets, notamment régionaux. La recherche à l'Isara bénéficie du soutien financier de la fondation Terra Isara (230 k€ par an affectés à la recherche en 2017 et 2018)⁷⁶ avec une évolution annoncée vers un périmètre de financement plus large.

b/ Des indicateurs d'activité préoccupants

Les indicateurs d'Isara 2020⁷⁷ montrent une diminution du nombre de publications de rang A par enseignant-chercheur permanent et du nombre de participations et de coordinations de projets de recherche entre 2016 et 2019 (respectivement de 0,97 à 0,47 et de 1,21 à 0,85). Cette évolution peut s'avérer inquiétante et demande des mesures de mobilisation pour éviter une perte de reconnaissance internationale des équipes concernées.

Par ailleurs, même si de nombreux programmes de recherche permettent d'assurer une part de la recherche sur projet, pour autant, un suivi de cet effort de recherche est nécessaire afin d'estimer l'évolution de cette activité. **La mise en place d'indicateurs complémentaires est recommandée par le comité, comme le volume de financement sur appels à projets annuels, le taux de réussite, les budgets, la part de financement sur contrat de gré à gré, ou sur programmes internationaux.** C'est sans doute au CS d'impulser une dynamique plus volontariste de publications et de recherche de contrats auprès des EC de l'Isara.

c/ Une politique de soutien de la recherche à construire

Il n'existe pas de délégation de gestion de « fonds d'amorçage » aux responsables d'unité de recherche, ni de dotation propre. Les laboratoires n'ont apparemment pas d'autonomie budgétaire permettant d'initier des projets innovants pour l'école.

L'Isara s'appuie sur la fondation Terra Isara, sur de nombreuses organisations agricoles, et sur un tissu économique régional qui se félicite de l'implication de l'Isara dans leurs problématiques. La recherche appliquée de terrain existante est donc appréciée, notamment par ces partenaires, mais ce type de recherche est peu valorisé et peu mis en avant comme un des axes forts de l'école.

Le CS impulse les grands axes de la stratégie à mettre en place, mais ses propositions en termes de prospective paraissent limitées : à titre d'exemple, l'agroécologie s'appuie de plus en plus sur les outils numériques et cet axe est primordial pour la gestion de systèmes agricoles intégratifs et complexes. Or, il n'apparaît pas dans la stratégie affichée par l'établissement.

Par ailleurs, au regard du réseau économique dense de l'Isara et du volume des expertises effectuées par les services de l'école, le nombre de transformations en contrats de type Cifre reste très faible.

Une incitation des EC à soutenir leur HDR est nécessaire. Par ailleurs, la perspective d'un déploiement de l'activité de recherche sur Avignon en collaboration avec le site de l'Inrae devrait faire l'objet d'une solide

⁷⁶ RAE, annexe II.1.g.

⁷⁷ Fichier Indi_00.

réflexion. **Le comité recommande à l'Isara de profiter de l'opportunité de sa présence à Avignon pour développer des actions de recherche avec le centre Inrae avignonnais dont une partie de l'activité est orientée vers la protection des plantes (unité de pathologie végétale⁷⁸ notamment).**

2 / La politique de formation tout au long de la vie

a/ Une orientation principale : la formation d'ingénieurs

Dans son projet stratégique, l'Isara affirme sa volonté d'être un établissement de référence, leader dans ses domaines d'excellence. En formation, pour répondre à ces objectifs, l'Isara propose principalement un diplôme d'ingénieur complété par une offre de Masters of science labellisés par la CGE.

Près de 96 % des étudiants de l'Isara sont élèves-ingénieurs dont 12 % sont en formation par apprentissage. Parmi les élèves-ingénieurs en formation initiale sous statut étudiant, 12 % bénéficient d'un contrat de professionnalisation au cours de leur cinquième année, augmentant le poids relatif de l'alternance dans la formation d'ingénieurs.

Il faut souligner que l'approche compétences est généralisée et permet aux diplômés proposés d'être en phase avec les certifications qui y sont associées.

La formation continue diplômante (FCD) est peu développée avec 4 stagiaires depuis 2013, tout comme la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui n'a concerné que 12 demandes d'accompagnement depuis 2003 avec 9 validations abouties⁷⁹. La formation à distance est pour l'instant inopérante. **Ces points sont une faiblesse de l'Isara, aussi le comité recommande de développer une politique de FCD plus ambitieuse, en présentiel ou à distance, en s'associant par exemple à des partenaires académiques lyonnais ou avignonnais (diplômes d'université co-construits).**

La formation continue non diplômante, quant à elle, est une source de revenus intéressante avec un chiffre d'affaire cumulé de 700 k€ depuis 2015 et 2 200 stagiaires accueillis.

b/ Des outils de gouvernance de la formation à reconsidérer

La politique et le pilotage de la formation sont organisés autour du Copil par le biais de deux activités (formation initiale et formation continue) animées par des pilotes et co-pilotes en mode projet assistés par des coaches, fonctionnement qui a déjà été souligné plus haut.

La restructuration très récente de la formation initiale par la suppression des départements reste difficile, et le fonctionnement de cette nouvelle architecture n'est pas simple à évaluer du fait de sa nouveauté. Le mode de management, agile, et le système de management de la qualité, très robuste, ont permis une adaptation rapide des enseignants-chercheurs à cette nouvelle organisation.

Il est à noter qu'Isara Conseil⁸⁰ a dans ses prérogatives le conseil et la formation continue, nécessitant une concertation avec l'activité formation continue. En s'appuyant sur des enseignants consultants, l'école dispose ainsi de moyens solides pour proposer un service de formation continue bien identifié et efficace.

La CP permet d'assurer un suivi de l'évolution des formations en travaillant sur les mises à jour des programmes d'enseignement et sur des thématiques spécifiques comme l'employabilité ou l'internationalisation des formations. La création d'un CST intégrant des personnalités extérieures et deux étudiants, devrait permettre d'assurer les fonctions se rapprochant de celles d'un conseil de perfectionnement. Comme évoqué plus haut, la création du CST est une opportunité pour l'Isara de reconsidérer les organes de gouvernance, notamment la CP.

c/ Une pédagogie moderne et active - un corps enseignant motivé

En termes d'innovation pédagogique, des efforts ont été réalisés dans l'utilisation d'outils numériques pour faciliter les apprentissages (Mooc Agroécologie, Smoc⁸¹ Agriculture, par exemple) ou en pédagogie active comme c'est le cas du projet Ecotrophelia.

Un point de vigilance sur la capacité de s'appuyer sur la plateforme d'enseignement numérique interne et de son potentiel adaptatif (notamment à la navigation sur tablette et smartphone) est à souligner.

⁷⁸ https://www6.paca.inrae.fr/pathologie_vegetale/ (consulté le 2 avril 2020).

⁷⁹ RAE, p. 23.

⁸⁰ Structure de valorisation et de conseil de l'Isara (voir présentation, p. 20).

⁸¹ Synchronous massive online class.

Des séminaires de formation pédagogique sont proposés sans pour autant être intégrés à une véritable offre de formation à la pédagogie dans le supérieur, proposée aux enseignants (notamment aux nouveaux arrivants).

La petite taille du corps enseignant, facilitant la communication au quotidien, et l'excellente maîtrise des objectifs pédagogiques font que l'offre de formation initiale reste très bien maîtrisée et attractive. Les outils d'évaluation sont mis en place et utilisés pour permettre une évolution au bénéfice des étudiants. Le corps enseignant a su développer des outils permettant d'assurer le suivi et la réussite, notamment des étudiants étrangers.

3 / Le lien entre recherche et formation

La formation en agroécologie est intimement liée aux recherches développées par l'Isara, ce qui constitue incontestablement un point fort de l'établissement.

Avec seulement trois EC en microbiologie, l'essentiel de la formation en agroalimentaire est assuré par des enseignants consultants, ce qui pourrait induire un risque de faible adossement de la formation à la recherche, alors que l'Isara et son Incubateur bénéficient d'une excellente réputation dans ce domaine, comme le démontrent les 35 start-up créées depuis 2008. **Ceci renforce la recommandation du comité sur le rôle du CS dans la stratégie de développement des activités agroalimentaires.**

Durant le cursus ingénieur, une ouverture à la recherche est proposée aux étudiants avec certains dispositifs comme l'initiation à la démarche scientifique, dès la deuxième année, ou l'itinéraire recherche en quatrième et cinquième années avec l'intégration des élèves-ingénieurs aux équipes de recherche de l'Isara. Au cas par cas, des élèves-ingénieurs ont la possibilité d'intégrer une unité de recherche au cours des différents stages et projets à mener sur les deux dernières années de leur formation.

4 / La documentation

Le service documentation et veille (SDV) est constitué d'une équipe de trois professionnels de l'information et de la documentation (3 ETP), qui ont pour mission de sélectionner et mettre à disposition des usagers des ressources documentaires spécialisées (livres, revues, DVD, mémoires et thèses, bases de données spécialisées, bulletins de veille, etc.). Son budget annuel est de 65 k€, dont 50 % sont consacrés à l'acquisition de ressources numériques.

Le SDV intervient en particulier dans l'accompagnement des élèves dans l'acquisition des compétences informationnelles au travers d'enseignements intégrés dans l'ingénierie pédagogique, ou de manière plus informelle selon les demandes.

Le SDV a mis en place, en septembre 2017, un portail documentaire⁸² qui constitue un point d'accès central à l'ensemble de l'offre comme, notamment, le catalogue des collections documentaires au format papier et numérique, à la base de données des publications des chercheurs de l'Isara et à des ressources numériques obtenues par abonnement ou en libre accès, sélectionnées sur le Web.

Depuis la rentrée 2019, des espaces modulables et mobiles ont été déployés pour faciliter le travail individuel ou collectif au sein du SDV.

En termes de mutualisation de dépouillement et d'acquisition de ressources documentaires, le SDV est membre du réseau national documentaire de l'enseignement agricole Renadoc et du consortium Couperin. Il collabore également avec les autres structures documentaires des établissements du réseau France Agro³.

La réussite des étudiants

1 / Une école attractive, une insertion élevée et un réseau d'anciens opérant

L'orientation semble bien mise en avant par l'établissement, passant notamment par la participation à des salons et des présentations de ses activités dans les collèges et lycées, assurées en parties par les étudiants de

⁸² <https://doc.isara.fr/> (consulté le 2 avril 2020).

l'école. Des journées portes ouvertes sont également mises en place, ainsi que des demi-journées « Vis ma vie d'ingénieur » pour faire découvrir le contenu de la formation par le biais d'ateliers scientifiques. Des ressources documentaires sont mises à disposition de ces derniers afin d'aider au mieux les futurs étudiants intéressés par la formation. On retrouve les mêmes informations sur le site internet de l'Isara.

Les candidats *via* Parcoursup, sont classés par rapport à leur dossier scolaire et à un entretien. Il est également mis en place des admissions parallèles, notamment après une formation bac+2, permettant une diversité de profils au cours du cycle ingénieur.

Au cours de leur cursus, les étudiants sont accompagnés par les enseignants, que ce soit les responsables de promotions ou les différents responsables de formations (UE, stage, etc.). Cependant, cet accompagnement n'est pas formalisé actuellement.

Une étude du taux d'employabilité est effectuée dans le cadre des enquêtes de la CGE⁸³. L'insertion professionnelle est très bonne (taux d'insertion de 91 à 93 %, six mois après le diplôme), bien qu'ayant un faible taux de cadres pour une école d'ingénieur (50-52 % pour le premier emploi). Il faut souligner que le statut de cadre n'est pas systématique dans les fonctions d'ingénieur en agriculture, ce qui explique un pourcentage généralement plus faible que dans les secteurs industriels.

L'insertion professionnelle est préparée au cours de la formation, notamment par le biais de plusieurs stages, mais également par la possibilité de participer à la Junior entreprise soutenue financièrement par l'établissement.

Une fois sortis de l'école, les diplômés ont accès aux services de l'association Alumni Isara, travaillant étroitement avec les associations d'*alumni* des autres établissements du réseau France Agro. Alumni Isara a également mis en place, il y a sept ans, un service de parrainage des anciens étudiants, pour faciliter leur mobilité au cours de leur carrière, en les mettant en relation avec des ingénieurs en activité sur l'ensemble du territoire national. En moyenne, entre 20 et 23 % des diplômés adhèrent à l'association chaque année. L'association participe également à la vie de l'établissement en mettant à disposition des bases de données des ingénieurs diplômés du réseau France Agro, ainsi qu'en étant membre du conseil d'administration de l'Isara.

2 / Un accompagnement adapté des étudiants sur site

L'établissement soutient la vie étudiante et associative, notamment par le biais de subventions dont l'enveloppe semble être variable. Cela se fait également par la présence d'un membre de l'administration dédié à la vie étudiante, jouant un rôle d'interface entre les associations et la direction sur certaines problématiques. Des locaux sont également mis à disposition des associations pour y effectuer leurs réunions ou pour servir de lieu de vie.

La vie associative est structurée, et son fonctionnement est connu de l'établissement. On y retrouve quatre associations loi 1901, ainsi que des clubs rattachés au Bureau des étudiants (BDE), pour, au total, une vingtaine d'associations étudiantes.

Les questions de santé sont au cœur de la politique de vie étudiante de l'établissement. Des formations PSC1⁸⁴ sont proposées aux étudiants, ainsi que la mise en place d'événements de sensibilisation aux addictions, organisés par les étudiants. L'engagement étudiant est fortement encouragé par l'établissement au cours du cursus, permettant d'acquérir des compétences supplémentaires et se traduit par l'acquisition de 3 crédits ECTS en troisième année⁸⁵.

Les étudiants ont la possibilité d'être aidés à financer leur scolarité par le biais de prêts ou de dons impliquant en particulier Terra Isara pour un budget de 417 500 € de prêts et 120 000 € de dons en 2018-2019 permettant un soutien à 23 % des étudiants⁸⁶.

L'école ne dispose pas de résidence étudiante dédiée, ni sur Lyon ni sur Avignon. Des logements sont toutefois réservés dans une résidence gérée par le Crous à proximité de l'Agrapole. En complément, l'offre des

⁸³ RAE, annexes VII.3 .8c à VII.3.8f.

⁸⁴ Prévention et secours civiques de niveau 1.

⁸⁵ RAE, annexe VII.3.1b.

⁸⁶ RAE, annexe VII.3.7d.

baillleurs privés, tant sur Lyon qu'Avignon, apparaît comme suffisante au regard des besoins actuels. L'Isara a également des contrats avec des hôtels à proximité pour héberger les étudiants en apprentissage à moindre coût lorsqu'ils ne sont pas en entreprise.

En termes de restauration, plusieurs options s'offrent aux étudiants de l'Isara basés à Lyon : un restaurant universitaire et une cafétéria du Crous se situent à moins de 10 minutes à pied de l'établissement ; un espace de vente à emporter Prestal est présent sur le campus.

3 / Une faiblesse : la participation des étudiants à la gouvernance

Les étudiants ont la possibilité de participer à la gouvernance de leur école. Le président du BDE est notamment membre du conseil d'administration. On retrouve également des délégués de promotions qui sont consultés sur les questions de formation, notamment via la commission étudiante (Com'ét) qui se réunit quatre fois par an. De plus, les étudiants sont pleinement impliqués dans les réflexions sur le futur projet stratégique Isara 2025, que ce soit par l'intermédiaire de consultations étudiantes, ou en étant membres des groupes de réflexions du projet. Les étudiants sont très écoutés par l'administration, cependant, seul le président du BDE participe officiellement à la gouvernance. **Il semblerait judicieux d'inclure un représentant de la Commission étudiante au conseil d'administration en plus du président du BDE.**

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une école très engagée dans le conseil et l'entrepreneuriat

Créé en 1968, à l'initiative des milieux professionnels agricoles et agroalimentaires, l'Isara entretient historiquement des relations étroites avec le monde économique. Professionnels et industriels sont d'ailleurs bien représentés au sein de son conseil d'administration.

L'école est étroitement liée au pôle de compétitivité Terralia (participation croisée aux instances de gouvernance), et dans une moindre mesure au pôle Vegepolys Valley, facilitant la mise en relation avec les industriels pour les activités de conseil, de formation et de recherche de partenaires. Avec le pôle Terralia, le partenariat est étroit dans le domaine de l'entrepreneuriat agro-alimentaire, notamment dans le cadre du réseau *Foodtech*⁸⁷ initié en commun et coordonné par l'Isara. Toutefois, le nombre de projets labellisés est relativement faible (de l'ordre de un ou deux par an).

A l'occasion de son déménagement sur le site de Gerland⁸⁸ et de la constitution de l'Agrapole, l'école a fortement contribué à regrouper et fédérer à ses côtés les acteurs économiques du secteur.

La politique de valorisation repose sur une importante activité de développement auprès des entreprises, axée sur le conseil et la formation continue. Regroupée sous l'entité Isara Conseil, cette activité mobilise sept consultants-formateurs et une assistante ainsi qu'une dizaine d'enseignants et enseignants-chercheurs pour environ 10 % de leur activité. Isara Conseil contribue ainsi en tant que prestataire de service à l'aboutissement de projets d'innovation (lancement de nouveaux produits alimentaires ou de nouveaux services) en mobilisant ses compétences ainsi que les moyens de sa halle technologique. Plusieurs chercheurs sont des experts reconnus dans leurs domaines au niveau national et international.

En revanche, l'activité de recherche partenariale est peu développée. Quelques exemples de travaux menés en partenariat avec des industriels, parfois financés par le fonds Terra Isara sont mentionnés, mais la part de la recherche financée par les entreprises reste modeste (de l'ordre de 6 %), le nombre de thèses Cifre peu élevé (1 sur 11 en janvier 2020) et le nombre de projets labellisés par les pôles de compétitivité limité. La halle technologique, principalement outil de formation et de conseil, n'est ni dimensionnée, ni organisée pour permettre l'accès aux industriels pour de tels partenariats (à noter qu'une société y a installé des matériels à son usage exclusif).

L'école n'affiche d'ailleurs pas de politique en matière de propriété intellectuelle et n'a pas de relation avec la société de transfert de technologies (Satt). Plus récente, mais très structurée et très visible, l'activité Innovation-entrepreneuriat mobilise 3 ETP ainsi que différentes personnes ressources de l'école. Cette activité, affichée dans le plan stratégique Isara 2020 comme l'un des deux domaines d'excellence de l'école,

⁸⁷ Ecosystème entrepreneurial d'une trentaine de partenaires « de la fourche à la fourchette » centré sur la métropole lyonnaise.

⁸⁸ Avec la constitution d'une société civile immobilière (SCI) dont elle est actionnaire majoritaire et co-gérant.

renforce son ancrage à l'écosystème économique environnant. L'incubateur *FoodShaker*⁸⁹, créé en 2008, est au centre de cette activité avec des résultats significatifs en nombre de projets accompagnés (47 depuis sa création), de créations d'entreprises (35 startups créées) et d'emplois générés (195). Avec cet incubateur, Isara occupe une place reconnue dans la création d'entreprises innovantes du secteur, qui sera encore renforcée avec son projet de fonds d'investissement en pré-incubation Foodara.

Cette dimension est pleinement intégrée à la formation avec le parcours entrepreneuriat proposé en quatrième et cinquième année, et la participation au concours *Ecotrophelia* au cours duquel les équipes d'étudiants d'Isara sont régulièrement distinguées⁹⁰.

Il convient de souligner toutefois que peu de projets incubés sont issus de la valorisation de travaux de l'école et que l'établissement n'a pas de politique de *spin-off*.

Le comité recommande le développement d'une activité de recherche partenariale plus nourrie incluant le partage de la propriété intellectuelle, passant par la valorisation des outils locaux (incubateur, halle de technologie) et l'utilisation accrue de dispositifs nationaux comme les Cifre, par exemple. Dans un contexte de multiplication d'initiatives privées dans le domaine de l'incubation /accélération, Isara doit veiller à conserver cet atout. Le fonds d'investissement y contribuera incontestablement, l'élargissement vers le tissu économique du Vaucluse (avec le développement de l'école sur Avignon) également.

2 / Une diffusion de la culture scientifique et technique peu développée auprès du grand public

L'Isara n'a pas défini de politique spécifique en matière de diffusion de la culture scientifique. Il n'y a pas d'organisation dédiée.

En dehors des publications scientifiques à comité de lecture, prolongement de l'activité de recherche, la diffusion des connaissances se traduit par la production d'articles, de brochures et de conférences à destination des professionnels. Ainsi, a été organisé, fin 2019, le forum *Food attitude* en partenariat avec le mouvement français pour la qualité et les organisations agricoles et agro-alimentaires.

Comme indiqué plus haut, des interventions auprès des lycéens, sont clairement ciblées sur la promotion de l'école. La participation à la Fête de la science (accueil de plus de 800 élèves et leurs professeurs sur 2 jours) est principalement présentée comme un moyen de communiquer et de renforcer la notoriété de l'Isara.

Ces actions sont coordonnées par le service communication en lien avec des enseignants et des étudiants.

Ainsi, alors que plusieurs manifestations et conférences grand public sont semble-t-il, organisées chaque année, elles ont peu été mises en valeur lors de l'évaluation, alors que les thématiques traitées par l'école sont au cœur de l'actualité du débat citoyen sur les enjeux de la production agricole et agro-alimentaire (agriculture durable, protection de la biodiversité, qualité de l'alimentation, etc.) et des controverses auxquelles doivent faire face les professionnels du secteur.

Le comité d'évaluation préconise une réelle prise en main de cette dimension dans le rapport qu'entretient l'Isara avec les citoyens dans son périmètre d'intervention.

Les axes de spécialisation de l'école lui confèrent une forte légitimité sur ces sujets et pourraient mobiliser non seulement les enseignants mais également les étudiants (avec une possibilité de valorisation dans le cursus de formation). Les infrastructures (le hall d'accueil, les jardins adjacents, récemment rattachés à l'Isara), la facilité d'accès en transport en commun, la proximité des acteurs au sein de l'Agrapole sont de nature à faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de rencontres, destiné au grand public et aux jeunes sur les enjeux de l'agriculture et systèmes alimentaires durables. Au-delà des bénéfices attendus sur le plan sociétal d'un tel positionnement, cela conforterait encore davantage le positionnement de l'Isara parmi les acteurs de référence du secteur.

Les relations européennes et internationales

1 / Une politique incitative d'ouverture à l'international pour la mobilité sortante

Depuis 2019, l'Isara a rendu obligatoire un semestre de mobilité à l'international pour les élèves-ingénieurs en formation initiale sous statut d'étudiant et de trois mois pour les élèves ingénieurs au statut d'apprenti. De plus,

⁸⁹ RAE, p. 36

⁹⁰ Lauréates au niveau national et européen en 2019.

depuis 2017, le stage de première année doit être réalisé à l'étranger pour une première expérience courte à l'international. Ainsi, plus de 97 % des élèves-ingénieurs en formation initiale diplômés en 2019 ont pu effectuer plus d'un semestre à l'étranger, tandis que près de 18 % ont pu réaliser une mobilité d'au moins un an. **Ce résultat est incontestablement un point fort de l'Ecole.**

De plus, l'Isara, dans le cadre de France Agro³ propose à ses élèves-ingénieurs des doubles diplômes avec quatre universités ou structures partenaires (*Pontificia universidad catolica de Chile*, ESALQ⁹¹ – *Universidade Sao Paulo*, *Norwegian University of life sciences*, *Wageningen University*). Plus généralement, les étudiants bénéficient d'un réseau d'environ 150 structures universitaires⁹² à l'international pour les aider dans leur choix d'expériences à l'étranger.

La cellule internationale, forte de ses 4,5 ETP, assure un suivi des projets des élèves-ingénieurs sortants avec un système élaboré de bourses faisant appel à différents guichets selon le profil de l'étudiant (Erasmus, DGER, etc.)

2 / Une mobilité entrante à intensifier

Les effectifs des élèves-ingénieurs internationaux sont faibles (de 6 à la rentrée 2015 à 12 à la rentrée 2018). L'essentiel des étudiants internationaux se retrouve dans les deux *Masters of science* internationaux :

- « *Agroecology* », coordonné par l'Isara, qui permet à des étudiants de tous pays, universitaires et ingénieurs, de suivre une formation entièrement dispensée en anglais, en agroécologie et en agriculture biologique, menant à un double diplôme avec la *Norwegian University of life sciences* ou l'Université de Wageningen (Pays-Bas) avec un effectif de plus de 20 étudiants étrangers depuis 2015 ; « *Sustainable food systems* » menant à un double diplôme avec les universités de Gand en Belgique, Kassel et Fulda en Allemagne, Aarhus au Danemark et Cluj en Roumanie. Ce master accueille entre 12 et 15 étudiants étrangers par promotion depuis 2015.

On peut noter également une amélioration sensible du nombre d'étudiants accueillis sur des cursus non diplômants (Erasmus, *summer schools*) avec une progression de 32 étudiants en 2015-2016 à 62 en 2018-2019.

Pour améliorer la mobilité entrante, des études prospectives d'opportunité ont été menées depuis 2017. Elles ont consisté à identifier des zones d'intérêt (Maghreb, Côte d'Ivoire, Liban) afin de développer des processus de recrutement adaptés avec des suivis individualisés d'étudiants avant leur intégration. Une intensification de cette démarche est en cours avec la mise en place de *bachelors* dans l'université d'origine avant la venue des étudiants à l'Isara (programme *fast track*). **Le comité d'évaluation considère cette démarche comme pertinente et recommande à l'Isara d'intensifier ce dispositif dans les années à venir.**

En ce qui concerne l'accueil des étudiants étrangers, l'Isara assure un suivi régulier afin d'éviter tout décrochage, une cellule d'accompagnement *ad hoc* a été créée et des systèmes d'accompagnement financier ont été mis en place.

⁹¹ *Escola superior de agricultura "Luiz de Queiroz"*.

⁹² <https://www.franceagro3.org/forces-du-reseau/> (consulté le 2 avril 2020).

Conclusion

L'Isara se trouve dans une dynamique positive dans le cadre de son projet stratégique Isara 2020 : l'objectif d'accroissement du nombre d'étudiants est en passe d'être atteint avec un aménagement immobilier achevé sur sa localisation lyonnaise et le développement de son antenne avignonnaise dans des conditions très favorables.

Cette stratégie permet à l'Isara de capitaliser sur ses points d'excellence que sont l'agroécologie, les systèmes alimentaires durables, l'innovation alimentaire ; ainsi que sur ses valeurs qui sont l'humanisme, l'ouverture, la responsabilité pour accueillir de nouveaux publics en particulier de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et se positionner dans l'évolution des formations agronomiques nationales.

Son intégration dans les écosystèmes agricoles et alimentaires régionaux n'est pas la moindre de ses réussites.

Un patrimoine immobilier de très bonne facture, un système d'information bien adapté, un mode de management original qui semble porter ses fruits avec un dialogue social apprécié, une démarche qualité bien intégrée par tous : l'ensemble de ces éléments attestent d'un établissement dans lequel personnels et étudiants ont plaisir à travailler et à évoluer.

Il lui reste également à trouver le bon positionnement dans l'évolution de l'enseignement supérieur régional et dans l'enseignement agricole national qui sont tous deux dans une phase de mutation profonde.

1 / Les points forts

- Une stratégie bi-site réussie avec un réel potentiel de développement sur le campus d'Avignon, tant en formation qu'en recherche et valorisation.
- Un ancrage territorial dans l'écosystème agricole et alimentaire.
- Des pôles d'excellence en agroécologie, systèmes alimentaires durables et innovation alimentaire.
- Une activité sur l'entrepreneuriat et l'incubation reconnue et réussie.
- Le fonds Terra Isara, outil de développement en phase avec la stratégie de l'établissement.
- Une mobilité sortante performante.
- L'employabilité des diplômés.
- Une démarche qualité réussie.
- Un patrimoine immobilier qui ouvre des perspectives de développement.

2 / Les points faibles

- Une faible activité en valorisation des acquis de l'expérience, formation continue diplômante et formation à distance.
- Un nombre de publications par enseignant-chercheur et de contrats de recherche en constante diminution.
- Un manque de recherche partenariale (bourses Cifre) et une halle de technologie peu valorisée.
- Une activité en microbiologie fragile en regard de l'activité en innovation alimentaire.
- Une organisation de la valorisation peu claire et sans stratégie affichée (notamment sur la propriété intellectuelle).
- Une mobilité entrante à consolider.
- Un taux de cadres à la sortie de l'école faible.
- Un conseil scientifique pas suffisamment actif.
- Peu de proactivité en culture scientifique technique et industrielle.

3 / Les recommandations

- Constituer rapidement un comité stratégique et redéfinir les périmètres des autres organes de gouvernance, notamment le conseil scientifique qui devra être davantage proactif dans ses missions prospectives et dans la stratégie RH de l'Isara.
- Limiter l'évolution de la masse salariale de l'établissement et renforcer, dans le cadre de sa stratégie Isara 2025, ses ressources propres.
- Conventionner avec les collectivités du Grand Avignon et de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur pour sécuriser et développer l'implantation avignonnaise.
- Saisir l'opportunité de la bi-localisation pour développer des actions de formation continue en collaboration avec l'université d'Avignon.
- Maintenir une recherche de qualité en rééquilibrant et/ou valorisant certaines recherches actions vers des publications de rang A pour continuer à bénéficier d'une visibilité internationale.
- Mettre en place une politique active de valorisation de la recherche s'appuyant sur les points forts de l'école (incubateur, halle de technologies, etc.) et en utilisant davantage le dispositif Cifre.
- Instituer un dialogue de gestion formalisé offrant aux services et laboratoires un espace de négociation.
- A l'international, poursuivre la démarche entreprise sur l'approche *fast track* avec les cibles identifiées en Afrique et au Liban.
- Impliquer davantage l'établissement dans la diffusion des sciences vers le citoyen.

Liste des sigles

A

AEIE	Association des enseignants et des ingénieurs d'étude
Agera	Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes-Auvergne
AILL	Association des ingénieurs Isara-Lyon
AuRa	Région Auvergne-Rhône-Alpes

B

BDE	Bureau des étudiants
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
Caf	Capacité d'autofinancement
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité social et économique
CST	Comité stratégique
CTCPA	Centre technique de la conservation des produits agricoles
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des richesses humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i>
ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
Enise	École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne
ENS	École normale supérieure
Enssib	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENT	Environnement numérique de travail
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)

F

FAD	Formation à distance
FCD	Formation continue diplômante

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, et des compétences

H

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

I

I dex	Initiative d'excellence
Inrae	Institut national de la recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPL	Institut polytechnique de Lyon
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isara	institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes

M

MAA	Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

O

OST	Observatoire des sciences et techniques (département du Hcéres)
-----	---

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petites et moyennes entreprises

Q

QSE	Qualité, sécurité et environnement
-----	------------------------------------

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RE	Résultat d'exploitation
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SI	Système d'information
SVD	Service documentation et veille de l'Isara

U

UC2A Université Clermont Auvergne & associés (coordination territoriale)
UdL Université de Lyon (coordination territoriale)
UMR Unité mixte de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations du Directeur général de l'Isara



RAPPORT HCERES 2020

Observations du Directeur Général de l'ISARA

Isara

AGRAPOLE - 23 rue Jean Baldassini - F-69364 LYON CEDEX 07
Tél. +33(0)4 27 85 85 85 - contact@isara.fr

Association loi 1901
Siren 779 845 056 - NAF 8542Z

www.isara.fr

AGROÉCOLOGIE | ALIMENTATION DURABLE | INNOVATION | ENTREPRENEURIAT



La Direction de l'Isara a pris connaissance le 12 mai 2020 du rapport d'évaluation de l'Etablissement, effectuée les 16 et 17 janvier 2020.

Cette évaluation est importante pour notre établissement car elle constitue un élément fondamental visant à faire progresser notre réflexion et notre stratégie dans les grands domaines de notre mission de service public en matière de formation et de recherche, ainsi que d'appui au développement économique des filières agricoles et alimentaires.

Cette évaluation est globalement juste et les recommandations qui nous sont faites sont en mesure de nous aider dans la mise en œuvre de notre stratégie, dans le cadre de notre plan Isara 2025 en cours d'élaboration, dans une démarche de développement et d'amélioration continue.

Nos observations visent à commenter et à apporter des éléments complémentaires à certaines remarques faites par le comité d'évaluation.

Instances de gouvernance

Un des points faibles mentionnés est « **Un conseil scientifique pas suffisamment actif** ». Nous ne partageons pas cet avis. En effet, notre conseil scientifique a, depuis sa création, permis de définir et structurer notre politique scientifique de manière très pertinente autour de l'agroécologie et des systèmes alimentaires durables et ainsi d'apporter une vraie visibilité et reconnaissance, y compris à l'international, à nos activités de recherche, et plus globalement à l'Isara au travers de ce domaine d'excellence.

En matière de formation

Nous partageons la recommandation portant sur **la mobilité internationale entrante** qui est à consolider. C'est un point qui est effectivement à améliorer et à intégrer dans notre stratégie Isara 2025. Toutefois, il est important de mentionner que des actions sont déjà en cours dans cet objectif (construction de parcours fast tracks avec des partenaires internationaux, élaboration de cursus en anglais notamment).

Par ailleurs, **la bonne employabilité de nos élèves** est mentionnée comme un point fort de notre école et nous ne pouvons que nous en féliciter.

Il est par contre mentionné en point faible un **faible de taux de cadre à la sortie de l'école**. Il est important de noter que les taux de statut cadre, comme les taux de CDI, sont habituellement et structurellement plus faibles pour les ingénieurs agros que pour les ingénieurs exerçant dans d'autres secteurs d'activité. En effet, les entreprises, les organisations professionnelles, les instituts techniques des secteurs agricoles et agroalimentaires ont des conventions collectives et des politiques salariales à l'embauche des jeunes diplômés qui n'offrent pas de statut cadre de façon systématique malgré leur niveau de diplôme.



Ainsi pour les promotions sorties en 2016, 2017 et 2018, 60% des diplômés actifs sont employés dans des secteurs qui ont des politiques à l'embauche ne privilégiant pas le statut cadre. Ce qui ne les empêche pas d'offrir à nos jeunes diplômés des postes à responsabilité, de niveau ingénieur.

De plus si on regarde les taux de statut cadre au niveau des ingénieurs agro du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (15 écoles) sur les dernières années (source Enquête CGE), ceux-ci sont assez homogènes et attestent bien qu'ils sont en lien avec les conventions et politiques salariales de nos secteurs d'activité.

enquêtes CGE 2019	diplômés 2018			diplômés 2017			diplômés 2016		
	Ecoles MAAF	Ecoles France Agro ³	ISARA	Ecoles MAAF	Ecoles France Agro ³	ISARA	Ecoles MAAF	Ecoles France Agro ³	ISARA
statut Cadre	61%	50%	52%	67%	62%	64%	69%	63%	64%

Aspects financiers

Dans le rapport est mentionnée « **Une situation financière viable, mais une évolution budgétaire tendue** » et il est recommandé à notre établissement de limiter l'évolution de sa masse salariale et de renforcer ses ressources propres dans le cadre de sa stratégie Isara 2025.

Ce constat s'appuie vraisemblablement sur l'analyse des 2 derniers exercices budgétaires, juste à l'équilibre.

Néanmoins, nous avons défini pour les années à venir une politique volontariste d'augmentation de nos effectifs élèves, soutenue par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et engagée depuis l'exercice 2019/2020, permettant d'augmenter nos ressources tout en maîtrisant nos charges de fonctionnement. Les projections financières qui ont été réalisées démontrent une situation financière à venir bien meilleure, permettant de dégager des marges de manœuvre pour investir dans de nouveaux développements (par exemple le développement de l'Isara en région Sud, d'ailleurs encouragé dans ce rapport).

Dans ce cadre, l'évolution de la masse salariale est maîtrisée et orientée prioritairement vers l'embauche d'enseignants et enseignants-chercheurs, afin de maintenir un taux d'encadrement de nos élèves satisfaisant et assurer une formation et une recherche de qualité.

La Direction de l'Isara marque par ailleurs son accord avec la plupart des autres recommandations faisant suite à l'évaluation de l'HCERES en janvier 2020, qui sont complémentaires à celles formulées par la Commission des titres d'ingénieur au cours de cet audit coordonné, celles-ci étant plus particulièrement orientées vers la dimension Formation.



Ces recommandations seront intégrées dans le plan Isara 2025, notamment celles concernant les points suivants qui nous semblent importants :

- **La constitution d'un comité stratégique** et la clarification des autres organes de gouvernance en lien et complémentarité avec celui-ci.
- **Le développement de notre école en Région Sud, à Avignon**, en s'appuyant sur un conventionnement avec les collectivités du Grand Avignon et de la région Sud et sur un réseau de partenaires professionnels et académiques. Dans cet objectif nous pourrions effectivement, comme il est recommandé dans ce rapport, étudier les collaborations potentielles avec l'Université d'Avignon, sur la base d'un diagnostic objectif des apports et des points de vigilance vis-à-vis d'un tel partenariat.
- **Le maintien d'une recherche de qualité** permettant à la fois de continuer à bénéficier d'une visibilité internationale au travers de notre politique de publications et de répondre aux besoins d'innovation et de durabilité des filières agricoles et alimentaires.
- **La mise en place d'une politique active de valorisation de la recherche en renforçant les liens entre nos activités de Recherche, de Développement et d'Innovation**, dans le cadre des domaines d'excellence actuels de l'école (Agroécologie et Systèmes alimentaires durables, et Innovation et Entrepreneuriat) ou à venir.

Lyon, le 27 mai 2020

Pascal DESAMAIS
Directeur Général de l'Isara



Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de l'Isara s'est déroulée du 16 au 17 janvier 2020. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Fick, professeur des universités en génie des procédés, et vice-président « partenariats socio-économiques et développement territorial » à l'Université de Lorraine.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Bernard Baraton, ancien directeur général des services adjoint à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ;
- M. Maël Belval, élève-ingénieur à l'Université de technologie de Compiègne ;
- M. Cédric Bertrand, professeur des universités en chimie organique à l'Université de Perpignan Via Domitia ;
- Mme Florence Papini, cheffe du service recherche, enseignement supérieur, santé, innovation à la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Dany Vandromme, conseiller scientifique, et Camille Herfray, 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 <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

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

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



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

hceres.fr

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

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