

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'Isara-Lyon

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Philippe Lepoivre, président du comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une identité forte et cohérente avec les métiers de l'Isara-Lyon	7
II – Des partenariats stabilisés qui ne doivent pas écarter de nouvelles opportunités	7
III – Un mode de gouvernance participatif et efficace à préserver	7
IV – Une stratégie dynamique et prudente sur le plan financier	9
V – Une communication dynamique au service de l'identité de l'établissement	9
VI – La démarche d'assurance qualité partiellement aboutie	10
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche	11
1 ● Une politique de recherche volontariste malgré de nombreuses contraintes	11
2 ● Des activités d'étude, conseil et expertise à ne pas déconnecter de la recherche	12
3 ● Une structuration de la recherche qui doit se stabiliser au regard des partenariats	12
II – La politique de formation initiale et continue	13
1 ● Une offre de formation initiale en relation étroite avec les besoins du monde professionnel	13
2 ● Des formations très fortement orientées vers l'innovation et l'entrepreneuriat	13
3 ● Les formations par alternance renforcent le lien avec les partenaires professionnels	14
4 ● Une stratégie de formation globalement cohérente et des atouts à valoriser	14
III – La documentation	15
1 ● L'innovation documentaire	15
La réussite des étudiants	17
I – Des dispositifs d'accompagnement des étudiants déployés tout au long de leur parcours jusqu'à l'insertion professionnelle	17
II – Une vie étudiante socialement et culturellement bien développée	17
La valorisation	19
I – Une valorisation de la recherche fortement tournée vers les entreprises mais une visibilité à améliorer	19
Les relations européennes et internationales	21
Le pilotage et la gestion	23

I – Un dynamisme nourri par la concertation et l’adhésion des personnels autour des objectifs de l’établissement	23
II – Des équipes solides et efficaces, investies dans leurs fonctions et dans l’atteinte d’objectifs précis	23
III – Une politique budgétaire maîtrisée dans le cadre d’un accompagnement aux projets de développement	24
IV – Une implantation réussie et des locaux adaptés	25
V – Un système d’information performant	25
Conclusion	27
I – Une politique d’excellence adéquate	27
II – Un modèle économique performant grâce à la gestion prudente de l’Isara-Lyon	27
III – Une nouvelle stratégie de partenariat à déployer dans le cadre de la restructuration du paysage de l’ESR	27
IV – Points forts	27
V – Points d’attention	28
VI – Recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l’évaluation	33

# Présentation

L'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes, dénommé Isara-Lyon dans la suite de ce rapport, est un établissement d'enseignement supérieur privé sous statut associatif (régé par la loi de 1901), créé en 1968 à l'initiative des milieux professionnels agricoles et agroalimentaires rhônalpins.

L'Isara-Lyon est une école habilitée par la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) pour délivrer un diplôme d'ingénieur (« Ingénieur diplômé de l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes ») en formation initiale, sous statut étudiant et sous statut apprenti, et en formation continue. L'Isara-Lyon délivre également deux diplômes labellisés par la Conférence des Grandes Écoles (CGE) : le mastère en science (MSc) *Agroecology* et le mastère spécialisé « *Supply chain manager* dans l'industrie agroalimentaire ». En outre, l'Isara-Lyon s'implique dans d'autres formations (2 masters et une licence professionnelle) avec d'autres institutions<sup>3</sup>. En 2014-2015, l'école compte 863 étudiants dont 60% de filles<sup>4</sup>, toutes formations confondues.

L'Isara-Lyon bénéficie d'un contrat avec le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF). Le dernier contrat quadriennal en cours avec l'État se termine en décembre 2015.

L'école appartient au réseau Fésia qui regroupe quatre écoles d'ingénieurs associatives en sciences du vivant, agriculture, agroalimentaire et environnement [l'ESA d'Angers, Purpan (Toulouse), l'Isara-Lyon, l'Isa (Lille)], ainsi qu'à l'Institut Polytechnique de Lyon (IPL) qui rassemble les quatre écoles d'ingénieurs lyonnaises de type associatif.

Par ailleurs, L'Isara-Lyon s'est développé en dehors du site de Lyon en s'engageant récemment au sein de l'ISEMA<sup>5</sup>.

L'Isara-Lyon s'est implanté en avril 2007 sur le site d'AGRAPOLE avec l'ensemble des organisations professionnelles agricoles et agroalimentaires de la Région Rhône-Alpes, au cœur du Biopôle de Gerland et du campus Charles Mérieux de l'Université de Lyon. Les surfaces utiles de l'Isara-Lyon au sein du site représentent 7 300 m<sup>2</sup> SHON. L'effectif total salarié de l'Isara-Lyon est de 104 personnes et le potentiel enseignant est de 60 personnes, 19 enseignants-chercheurs, 17 enseignants et 11 experts consultants (soit 42,2 ETP), qui assurent les trois cœurs de métier de l'Isara-Lyon : enseignement, recherche et Étude-Conseil-Expertise. En 2012-2013, le budget exécuté total de l'Isara-Lyon s'est élevé à 9.841 K€<sup>6</sup>.

Le rapport d'autoévaluation présenté par l'Isara-Lyon couvre l'ensemble des champs et critères du référentiel du HCERES et s'accompagne de nombreux documents annexés.

L'année 2014 a concentré de nombreuses contraintes et opportunités pour le développement de l'Isara-Lyon :

- le contexte institutionnel en mutation rapide : la mise en place de la Comue Université de Lyon, la création de la région Auvergne Rhône-Alpes, le projet d'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAV2F)<sup>7</sup>,... ;
- la soutenabilité financière de l'école partiellement fragilisée par le report de charges du MAAF ;
- la préparation du nouveau plan « Isara-Lyon 2020 ».

Cette évaluation du HCERES apporte à l'établissement un regard externe sur son pilotage stratégique à un moment où des choix importants doivent être réalisés. Le comité d'experts a fondé son travail sur l'analyse des indicateurs et de la trajectoire de l'école au cours de ces dernières années et a identifié les axes thématiques suivants sur lesquels son attention s'est particulièrement portée :

- la politique d'excellence de l'Isara-Lyon et les axes scientifiques qui la soutiennent ;
- la politique de partenariat institutionnel de l'Isara-Lyon, tant au niveau national que local ;
- le modèle économique de l'Isara-Lyon, la soutenabilité financière de l'école et les actions entreprises pour la conforter.

<sup>3</sup> Rapport d'autoévaluation p6

<sup>4</sup> Rapport d'autoévaluation (Annexe 12)

<sup>5</sup> ISEMA : Ecole supérieure de Commerce des Industries Alimentaires, Bio-Industries, du Vivant et de l'Environnement, implantée en Avignon. Il s'agit d'une école supérieure de commerce spécialisée dans la formation des cadres et managers à double compétence technique et commerciale.

<sup>6</sup> Rapport d'autoévaluation p10, 11 et 13

<sup>7</sup> Créé par le décret n° 2015-365 du 30 mars 2015 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France



# La stratégie et la gouvernance

## I – Une identité forte et cohérente avec les métiers de l'Isara-Lyon

Les activités de l'Isara-Lyon se situent dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement et du développement territorial. Deux axes scientifiques, l'agroécologie et les systèmes alimentaires durables, assoient la politique d'excellence de l'école dans les activités de formation, de recherche et de consultance correspondant aux trois métiers revendiqués par l'Isara-Lyon. Ces deux axes, a priori très englobants, reflètent les compétences avérées de l'école, et soutiennent les choix stratégiques opérés en matière d'organisation, de politiques d'enseignement, de recherche et de partenariats. Ils peuvent donc être considérés comme les axes identifiants que l'Isara-Lyon met légitimement en avant au niveau régional, national voire international. L'Isara-Lyon, en se définissant comme « une école d'ingénieurs au cœur de la vie »<sup>8</sup>, affirme, d'une part, que son métier est avant tout celui de la formation et, d'autre part, que son identité repose sur un certain nombre de valeurs. Cette référence aux valeurs d'humanisme, d'ouverture, de responsabilité, d'écoute de l'autre, fonde l'histoire de l'établissement, continue d'imprégner la vie de l'école et contribue à construire un sentiment identitaire fort.

## II – Des partenariats stabilisés qui ne doivent pas écarter de nouvelles opportunités

L'Isara-Lyon est engagé dans plusieurs réseaux à l'échelle régionale (IPL, Pôle de compétences ESTIVE<sup>9</sup>) et nationale (Fésia, FESIC). La collaboration des quatre écoles d'ingénieurs associatives regroupées dans la Fésia représente une plus-value très importante pour l'Isara-Lyon puisque c'est dans ce cadre que sont traités le recrutement [concours commun Grandes Écoles Post-Bac (GEPB)], la mobilité internationale et, au travers de l'appartenance de la Fésia à la fédération INGENIA<sup>10</sup>, l'accompagnement à l'insertion des ingénieurs.

Si ces partenariats et leurs bénéfices pour l'Isara-Lyon sont stabilisés, d'autres opportunités s'ouvrent à l'établissement qui devra se positionner sans attermolements. Il est compréhensible que les structurations régionales en cours, particulièrement la Comue, ou encore l'émergence de l'IAV2F, soient sources de questionnements et d'inquiétudes pour l'Isara-Lyon. Cependant l'école ne manque pas d'atouts à faire valoir sur le moyen et court terme : l'excellente image auprès des professionnels, des instances régionales et du MAAF ainsi que les soutiens apportés qui n'ont pas été démentis depuis la création de l'école. Le moment venu, l'Isara-Lyon pourra faire reconnaître ses compétences sur des sujets tels que l'enseignement en lien avec les besoins des employeurs et l'innovation dans le domaine agricole, agro-alimentaire, agroécologique, et sera, de fait, incontournable dans ces domaines. La capacité de l'Isara-Lyon à peser dans ces nouveaux réseaux passera nécessairement par des alliances, notamment avec l'INRA et VetAgro Sup<sup>11</sup>. Le renouvellement en 2014 d'une convention cadre avec cet établissement public du MAAF profile favorablement l'Isara-Lyon dans cette dynamique pour autant que la convention débouche sur des réalisations qui tardent à se concrétiser.

## III – Un mode de gouvernance participatif et efficace à préserver

Grâce à une logique de projets stratégiques pluriannuels (2008-2011 et 2012-2015)<sup>12</sup>, la politique de développement de l'Isara-Lyon intègre des objectifs stratégiques et les améliorations de ces différents plans, tout en étant soumise aux difficultés inhérentes à la mise en œuvre de missions de service public dans un fonctionnement

<sup>8</sup> Diaporama de présentation de l'Isara, le 20 janvier 2015

<sup>9</sup> Fondé par la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du MAAF en 2004, le pôle «Estive» permet de mettre en synergie les établissements d'enseignement supérieur et de recherche placés sous la tutelle du ministère en charge de l'agriculture au sein des 2 régions Rhône-Alpes et Auvergne.

<sup>10</sup> Fédération des associations des ingénieurs diplômés de l'ESA Angers, l'ISA Lille, l'Isara-Lyon et l'EI Purpan

<sup>11</sup> VetAgro Sup est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel de type grand établissement, né le 1er janvier 2010 de la fusion de l'École nationale vétérinaire de Lyon avec l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Clermont-Ferrand et l'École nationale des services vétérinaires.

<sup>12</sup> Rapport d'autoévaluation : Annexes 7 et 8

associatif : qualification du corps professoral, ressourcement de la pédagogie par la recherche, ouverture sociale du recrutement malgré les frais de scolarité, etc.

Sur le plan de sa gouvernance, son mode de fonctionnement participatif favorise la cohésion des équipes, l'implication des personnes et génère une dynamique collective qui ne compromet pas l'efficacité de la prise de décisions. En effet, on observe dans l'école une vraie culture managériale et un processus décisionnel efficace. Ainsi, depuis 2012, l'Isara-Lyon a adopté une organisation qui concentre le pilotage stratégique et opérationnel au niveau du CO3 constitué du directeur général, du directeur exécutif et du directeur des formations ; le CO3 est le véritable organe de décision sur les projets engageant fortement l'école, notamment en matière financière. Le CO3 élargi aux directeurs de département et aux responsables de service (CODIR) se réunit trois à cinq fois dans l'année ; son rôle est de préparer et valider les plans d'actions annuels, de procéder aux revues des plans d'actions et de préparer les budgets prévisionnels annuels soumis au Conseil d'administration (CA)<sup>13</sup>.

L'Isara-Lyon est une école sous statut associatif. Son CA est celui de l'association où sont représentés l'Association des Facultés catholiques de Lyon, l'IPL, les chambres régionales d'agriculture, l'Association des Enseignants et des Ingénieurs d'Etude (AEIE), l'Association des Elèves et l'Association des Ingénieurs Isara-Lyon. À ces institutionnels s'ajoutent 11 membres représentant le milieu socio-économique<sup>14</sup>. Les membres du CO3 et le représentant du Comité d'entreprise sont invités.

La consultation des derniers comptes rendus du CA témoigne d'un bon niveau d'information des administrateurs, dont plusieurs manifestent un grand attachement à l'école. A la lecture de ces documents, le CA n'apparaît pas comme un lieu d'arbitrage ; on n'y trouve ni l'expression de différents points de vue, ni le résultat de votes, par exemple sur le budget (« le budget prévisionnel est validé »). Par ailleurs, le CA laisse utilement au CO3 une large autonomie en ne se préoccupant pas particulièrement des programmes de recherche, pas plus que des recrutements (définition des profils, procédure de recrutement) en dehors de leur incidence budgétaire. Cependant, les comptes rendus du CA sont plutôt des relevés de décisions. Ils mériteraient d'être plus détaillés pour devenir de véritables documents de communication interne.

Le pilotage opérationnel de l'Isara-Lyon repose sur une organisation relativement simple : les directions d'appui, la direction exécutive et la direction des formations sont placées sous l'autorité hiérarchique du directeur général.

En ce qui concerne l'enseignement, la direction des formations organise les différents cursus (formation initiale sous statut étudiant, masters, langues, alternance, ...). L'organigramme des responsabilités en matière d'enseignement est difficile à appréhender, avec des départements appelés « d'enseignement et de recherche » alors qu'ils s'occupent finalement peu d'enseignement *stricto sensu*. Mais, concomitamment, existe aussi une organisation transversale avec un enseignant en charge de chaque niveau de cursus sous la tutelle de la direction des formations, et des responsables d'unités d'enseignement et d'unités pédagogiques, elles aussi coordonnées par la direction des formations. L'impression de foisonnement des lieux de débats peut faire craindre un manque d'efficacité d'autant que les différents lieux de décision ne sont pas clairement identifiés.

S'ils semblent finalement peu impliqués dans les formations, les directeurs de département réalisent les entretiens annuels des personnels et pilotent la répartition des charges individuelles. Ils ont donc un rôle majeur dans la gestion de proximité des RH. Le rôle des départements est donc à préciser, ne serait-ce que pour mieux décrire, à l'interne, le fonctionnement de l'école.

Le pilotage de la recherche semble davantage resserré autour des directeurs de départements et du directeur exécutif. Le Conseil scientifique (CS), créé en 2008, a pu démontrer son dynamisme et la qualité de son animation. Il est actuellement composé de 12 personnalités extérieures, 6 représentant les institutions (la DGER, l'Université Lyon 1, le Conseil régional, la Chambre d'agriculture...) et 6 à titre personnel (certains représentent BAYER Cropscience, l'INRA, le CIRAD, l'IAMM<sup>15</sup>, VetAgro Sup...) ainsi que de 7 membres internes (directeur général, directeur exécutif, directeurs de département)<sup>16</sup>. Le CS n'est pas consulté sur les profils de recrutement des personnels et n'est pas utilisé comme arbitre dans l'allocation interne des ressources aux équipes. Il fonctionne plutôt comme un conseil d'orientation stratégique, en conduisant par exemple des réflexions sur le lien formation-recherche-innovation, sur la fusion d'équipes ou bien encore sur le positionnement partenarial des équipes. Ses derniers comptes rendus

<sup>13</sup> Rapport d'autoévaluation p8

<sup>14</sup> Rapport d'autoévaluation : annexe 13

<sup>15</sup> Institut agronomique méditerranéen de Montpellier

<sup>16</sup> Rapport d'autoévaluation : Annexe 14

témoignent de discussions nourries, alimentées par des documents abondamment renseignés (production scientifique, contrats, directions de thèses, ...).

De manière plus générale, l'Isara-Lyon décrit et analyse peu son organisation et son fonctionnement. Ainsi, le livret d'accueil destiné aux nouveaux personnels et aux très nombreux intervenants extérieurs, pourtant de bonne facture, ne dit rien du fonctionnement des différentes instances et de leurs missions. Ce constat traduit-il un manque de réflexion approfondie de l'Isara-Lyon sur sa gouvernance ? De fait, le comité observe que le rapport d'autoévaluation est, dans sa présentation, assez pauvre en termes d'analyses et de synthèse sur la gouvernance alors que le nombre de documents et de données contenus dans les annexes fournies est pourtant impressionnant et que la transparence avec laquelle s'est livré l'établissement lors de la visite a été particulièrement appréciée du comité. À titre d'exemple, une meilleure définition des attentes vis-à-vis du CS permettrait de réfléchir aux compétences nécessaires à l'exercice de ses missions et, le cas échéant, de faire évoluer sa composition en fonction des orientations choisies (notamment en sciences humaines qui y sont peu représentées).

Il est donc dommage, alors que disposant de tous ces éléments, que l'Isara-Lyon n'ait pas approfondi son auto-analyse qui est, pour l'instant, trop segmentée en termes de temporalité et d'activité. Cela laisse à penser que la démarche n'est pas aboutie, et que le lien entre la gouvernance et le futur projet stratégique n'est pas totalement établi. L'établissement doit progresser dans ce domaine et en tirera bénéfice (voir aussi la politique qualité de l'établissement).

#### IV – Une stratégie dynamique et prudente sur le plan financier

Le MAAF octroie une subvention à l'Isara-Lyon (3,2 M€ en 2013)<sup>17</sup> sur la base d'une part fixe qui ne concerne que le cursus ingénieur et d'une part variable assujettie à l'atteinte d'objectifs. La subvention liée au décret du 14 octobre 2003, visant initialement à inciter les établissements à développer l'activité de recherche, n'a pas pu être honorée en totalité par l'État. Le MAAF reconnaît un report de charges qu'il rembourse de manière fractionnée mais régulière. La Cour des comptes a d'ailleurs recommandé au MAAF d'apurer cette dette qui était de l'ordre de 250 K€ fin 2014. Cette démarche de régularisation a été poursuivie et il n'y a pas lieu d'avoir d'inquiétude particulière à ce sujet. En revanche, si les établissements en lien avec le MAAF, qu'ils soient publics ou privés, ont été jusqu'à maintenant relativement protégés, l'Isara-Lyon est conscient que cette situation est fragile du fait de l'état des finances publiques. Les écoles d'agriculture privées sous contrat, dont l'Isara-Lyon, forment un tiers des cadres du secteur de la production agricole<sup>18</sup>. Cette position leur assure une bonne visibilité à la fois vis-à-vis de l'État mais également du secteur professionnel et constitue un atout non négligeable dans les futures discussions contractuelles et les partenariats institutionnels.

Face aux incertitudes quant à l'avenir mais également aux inquiétudes que fait peser la nouvelle réglementation en matière de collecte de la taxe d'apprentissage pour les établissements d'enseignement supérieur, l'Isara-Lyon adopte une gestion prudente de ses moyens et demeure très actif dans la recherche de financements externes, auprès des entreprises mais également du Conseil régional avec qui il contractualise en propre (notamment pour ce qui est des actions d'appui à l'innovation industrielle) et par l'intermédiaire de l'IPL (pour ce qui est des mobilités). À ce sujet, il convient de rappeler que 64% de son budget provient de ressources propres et que, dans ce modèle économique, on peut craindre que l'activité recherche soit la première à souffrir d'une diminution des ressources. En effet, c'est bien l'activité de recherche qui, en cas de baisse de ressources, risquerait d'en pâtir en premier (à la fois en termes de ressources financières et de moyens humains). De fait, la dotation de l'État n'augmentera probablement pas, les droits d'inscription ne peuvent être à nouveau augmentés, les ressources propres risquent de stagner et les dépenses d'enseignement sont difficilement compressibles.

#### V – Une communication dynamique au service de l'identité de l'établissement

La stratégie de la communication de l'Isara-Lyon se fonde sur un plan de communication formalisé en 2013<sup>19</sup>. Sur un plan opérationnel, cette politique est mise en œuvre par un service spécialisé qui pilote tant la communication externe qu'interne.

La communication interne est très dynamique et appuie la gouvernance participative promue par la direction ; elle concerne tant les étudiants que le personnel. Les outils de communication interne sont diversifiés (livret

<sup>17</sup> Tableau budgétaire et financier fourni par Isara au moment du dépôt du dossier (subvention Etat 2012-2013)

<sup>18</sup> Diaporama de présentation de l'Isara le 20 janvier 2015

<sup>19</sup> Rapport d'autoévaluation : Annexe 19

d'accueil, portail d'informations administratives, bulletin interne électronique,...)<sup>20</sup> et s'y ajoutent plusieurs réunions annuelles de l'ensemble du personnel ou des étudiants.

La communication externe promeut l'offre de formation. Le service dispose d'outils adaptés : brochures pour chacune des formations (en anglais ou en français), sites internet, journées portes ouvertes, présence sur les salons et les réseaux sociaux... Ce travail s'organise en collaboration avec la Fésia et le service des relations internationales pour des actions ciblant les étudiants étrangers. Malgré les outils diversifiés, dynamiques et la volonté affichée et répétée dans les plans stratégiques d'élargir le bassin de recrutement des élèves ingénieur sous statut étudiant, celui-ci reste principalement concentré dans le quart Sud-Est de la France sans qu'un diagnostic ne soit posé ni un plan d'action entrepris.

## VI – La démarche d'assurance qualité partiellement aboutie

Dans ses trois domaines d'activités de l'Isara-Lyon (enseignement, recherche et Étude-Conseil-Expertise [ECE]), l'école dispose des bases d'un système d'assurance qualité qui s'inspire de la norme ISO 9001 : 2008. L'école aborde cette politique avec la volonté d'une mise en œuvre pragmatique (respect de la légalité, rigueur et objectivité, évitement des risques de sur-qualité). Une cartographie des processus existe<sup>21</sup> et le système qualité couvre les fonctions de planification stratégique de l'enseignement et de la recherche, pilote de nombreuses procédures écrites et appuie une démarche effective d'amélioration continue<sup>22</sup>.

L'intégration projetée du système qualité avec une démarche de responsabilité sociétale des entreprises et la GRH est ambitieuse et fidèle aux valeurs de l'Isara-Lyon.

La politique d'assurance qualité a donc bien un caractère officiel ; elle constitue une réalité dans le fonctionnement de l'Isara-Lyon et s'appuie à la fois sur l'engagement de la direction et l'adhésion des personnels. Mais, dans le même temps, la démarche est inachevée. Indépendamment de la recherche d'une accréditation officielle que n'envisage pas l'Isara-Lyon, on observe que le statut du responsable qualité reste imprécis (dans quels organes siège-t-il ? Où interviennent les indicateurs dans la régulation de l'organisation ?) et on ne voit pas l'équivalence d'une revue de direction qui permette de mener une réflexion sur le fonctionnement de l'organisation, de corriger le plan d'action, de réaffirmer son engagement dans le système et de libérer des moyens pour le prochain cycle.

Ces observations sont d'autant plus importantes que les projets de développement de l'école (voir le chapitre dédié au pilotage et à la gestion), par exemple dans le cadre de son engagement avec l'ISEMA, amènent le comité à s'interroger sur la capacité de la culture participative de l'Isara-Lyon de continuer à autoréguler le système aussi efficacement.

---

<sup>20</sup> Rapport d'autoévaluation p9

<sup>21</sup> Rapport d'autoévaluation Annexe F1

<sup>22</sup> Nombreux documents qualité mis à disposition lors de la visite

# La recherche et la formation

## I – La politique de recherche

### 1 ● Une politique de recherche volontariste malgré de nombreuses contraintes

Ce n'est qu'en 2003 qu'un décret du MAAF a fait obligation aux établissements privés sous contrat de développer une activité de recherche, le ministère s'engageant alors à soutenir celle-ci. Cependant, les engagements de l'État n'ayant pas été totalement honorés, l'activité de recherche de l'Isara-Lyon s'en est trouvée fortement contrainte. L'Isara-Lyon a pourtant, par une politique volontariste de recherche de ressources supplémentaires (contrats, ECE, Fonds Terra Isara-Lyon notamment), pu s'affirmer comme un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à part entière malgré les contraintes budgétaires fortes.

Le financement de la recherche, dont le budget de fonctionnement<sup>23</sup> s'élève en 2012-2013 à 1 412 030 €, est assuré à hauteur de 42 % par les ressources propres de l'établissement et les ressources contractuelles (598 835 € en 2012-2013). Ce budget de fonctionnement a connu une baisse au cours des dernières années (2010-2011 : 1 700 921 €, 2011-2012 : 1 487 857 € et 2012-2013 : 1 412 030 €)<sup>24</sup>.

À l'actif de l'Isara-Lyon, le comité observe que les objectifs liés à la recherche et traduits par des indicateurs dans les deux contrats successifs signés avec la DGER (2010-2011 et 2012-2015 à la date d'observation 2013) ont été atteints, voire le plus souvent dépassés tant en termes de personnels que de production scientifique.

Au cours des six dernières années (2009-2014), les enseignants-chercheurs (EC) Isara-Lyon ont cosigné 105 articles à comité de lecture, 34 chapitres d'ouvrages ou ouvrages et 12 doctorants ont soutenu leur thèse<sup>25</sup>.

Sur le plan des moyens humains, l'Isara-Lyon s'appuie sur 19 enseignants-chercheurs, dont 18 docteurs et 5 titulaires d'une HDR. Si le potentiel d'EC est identique à ce qu'il était en 2011, le nombre de docteurs et d'HDR a sensiblement augmenté (respectivement 15 et 3 en 2011). De même, le personnel de soutien affecté à la recherche était de 4,5 personnes en 2011 et il est actuellement de 3 ingénieurs et 3 techniciens. Cependant, l'augmentation de l'activité de formation liée à l'accroissement des effectifs étudiants fait peser une contrainte vis-à-vis du temps alloué à la recherche ; comptabilisé en ETP il était supérieur à 15 en 2009 mais avoisine 12 en 2012<sup>26</sup>.

Au cours de la période 2011-2014, neuf doctorats ont été soutenus. Les doctorants actuellement présents sont au nombre de six<sup>27</sup> ; trois appartiennent à l'école doctorale (ED) 483 portée par Lyon 2, deux à l'ED ABIES portée par AgroParisTech et un à l'ED 205 portée par Lyon 1. Ils sont physiquement localisés à l'Isara-Lyon et ont toutes facilités pour suivre les formations de leur ED, y compris lorsqu'elles ont lieu à Paris. Les financements sont divers, majoritairement liés aux projets de recherche mais également en provenance de l'Agence de l'Eau, de l'ADEME, de la Caisse des Dépôts et une thèse a été autofinancée par l'Isara-Lyon. Il faut noter que les liens forts de l'école avec les entreprises ne se traduisent pas par un nombre élevé de conventions CIFRE<sup>28</sup>. Sur les neuf thèses soutenues entre 2011 et 2014, une seule en a bénéficié. De même, sur les six doctorats en cours, un seul est supporté par une convention CIFRE.

En définitive, l'Isara-Lyon, confronté à une situation économique qui ne lui laisse que peu de marges de manœuvre, a vu ses moyens s'éroder même si la production scientifique reste numériquement en hausse.

Compte tenu de son potentiel numériquement modeste, l'Isara-Lyon défend donc judicieusement une politique de « niches » sur lesquelles il veut être reconnu à l'échelle régionale, nationale voire européenne. L'expertise avérée

<sup>23</sup> Budget de fonctionnement = Ressources État + ressources propres

<sup>24</sup> Tableau « Financement de la Recherche » fourni par l'établissement

<sup>25</sup> Evolution de la production scientifique globale comparée entre les deux derniers contrats quadriennaux : rapport d'autoévaluation, p16 et annexe 2

<sup>26</sup> Rapport de la Cour des comptes

<sup>27</sup> Données complémentaires au rapport d'autoévaluation fournies par l'Isara-Lyon lors de la visite du comité (au moment de l'écriture du RAE, deux doctorants n'avaient pas encore soutenu).

<sup>28</sup> Convention industrielle de formation par la recherche

des équipes de l'Isara-Lyon autour des axes Agroécologie et Systèmes alimentaires durables, ainsi que la qualité des liens entretenus avec le monde socio-économique, rendent cette ambition réaliste à condition que l'école reste très attentive à l'évolution des ressources consacrées à la recherche.

Le comité relève deux autres points de vigilance, de moindre importance, dans la stratégie de l'Isara-Lyon :

- continuer à s'affirmer sur ce terrain, en équilibrant correctement la recherche industrielle et une recherche plus académique qui ressourça la première ;
- réfléchir à un projet global et structuré de développement national et international des partenariats socio-économiques. Ceci constituerait un levier pour améliorer la visibilité de l'expertise de l'Isara-Lyon au-delà du niveau régional.

## 2 ● Des activités d'étude, conseil et expertise à ne pas déconnecter de la recherche

L'activité d'Étude-Conseil-Expertise est une source importante de financement pour l'établissement (463 K€ en 2013-2014)<sup>29</sup>.

Comme cela avait déjà été mentionné dans la précédente évaluation AERES, cette activité correspond à des demandes d'accompagnement ou d'études de la part d'entreprises agricoles ou alimentaires, de collectifs de PME, voire à des appels d'offres publics ou des programmes européens de développement. Il faut veiller à ce que l'activité ECE, bien que s'attachant aux deux domaines d'excellence de l'Isara-Lyon, reste connectée aux activités de recherche.

L'Isara-Lyon gagnerait à instaurer des synergies entre ses activités de recherche et d'ECE. Ceci permettrait d'accroître sa visibilité sur ses domaines d'excellence et d'augmenter sa reconnaissance nationale voire internationale comme acteur de référence dans ces domaines.

## 3 ● Une structuration de la recherche qui doit se stabiliser au regard des partenariats

La structuration des forces de recherche a légèrement évolué depuis la dernière évaluation institutionnelle de l'AERES, conformément à la volonté affichée de mieux concentrer les forces sur le projet scientifique unique évoqué ci-dessus. Ainsi, quatre équipes sont actuellement constituées. L'équipe ASTER (Agriculture, systèmes alimentaires et territoires) appartient au Laboratoire d'Études Rurales (équipe d'accueil de l'Université Lyon 2). L'équipe Biodymia (Ecosystèmes microbiens complexes) est structurée en partenariat avec Lyon 1. L'équipe ICE (Interactions cellules et environnement) s'organise en partenariat avec VetAgro Sup, tandis que l'équipe AGE (Agroécologie et Environnement) ambitionne de réunir des agronomes et des écologues. Cette dernière a été renforcée par l'arrivée de deux enseignants-chercheurs, jusqu'alors rattachés à l'UMR 5023 (CNRS - Lyon 1), le partenariat avec cette UMR étant de ce fait moindre. Cette démarche, même si elle est cohérente du point de vue scientifique, soulève des interrogations cependant puisque, dans le même temps, l'Isara-Lyon affirme vouloir « mieux insérer ses équipes dans des collectifs de recherche ». Il est clair que, la visibilité de l'Isara-Lyon ne peut qu'être renforcée par les partenariats qu'elle noue avec les autres acteurs du site, de la future région Auvergne Rhône-Alpes et au-delà à l'échelle nationale. La formalisation des liens avec VetAgro Sup au travers d'une convention cadre, ou encore le projet de convention avec le département Sciences pour l'Action et le Développement (SAD) de l'INRA, vont dans ce sens.

En conclusion, l'Isara-Lyon a effectivement la capacité à assurer le continuum fondamental-applicatif et doit donc maintenir un haut degré de partenariat avec le monde socio-économique. Cependant, cela ne suffira pas à lui assurer une visibilité suffisante. L'Isara-Lyon doit donc également être très attentif à renforcer les partenariats institutionnels, particulièrement au moment où se jouent des structurations locales (Comue) et régionales (future région Rhône-Alpes Auvergne), mais également nationales (IAV2F), desquelles l'institut ne peut prendre le risque d'être exclu.

<sup>29</sup> Données actualisées du rapport de la Cour des comptes communiquées par l'Isara-Lyon

## II – La politique de formation initiale et continue

### 1 ● Une offre de formation initiale en relation étroite avec les besoins du monde professionnel

L'Isara-Lyon propose des formations centrées sur les cursus d'ingénieur avec environ 130 ingénieurs diplômés par an, et 814 étudiants ingénieurs sur un effectif total de 859 étudiants en formation<sup>30</sup>. Ces formations d'ingénieurs ont été récemment ré-habilitées par la CTI pour toutes les voies d'accès au diplôme et pour six ans, durée maximale prévue par la commission.

En complément à ces formations d'ingénieurs qui constituent le « cœur de métier » historique de l'école, celle-ci délivre également deux diplômes labellisés par la CGE : le MSc *Agroecology* et le master spécialisé *Supply chain manager* dans l'industrie agroalimentaire (22 inscrits en 2013-2014). Un deuxième MSc de la CGE sera ouvert à la rentrée 2015, intitulé *Sustainable food systems*. En outre, l'Isara-Lyon intervient marginalement dans d'autres formations de niveau master, soit avec ses partenaires de la Fésia soit avec des établissements de proximité<sup>31</sup>.

La stratégie de l'Isara-Lyon au niveau master est donc pour une part clairement définie : le développement des masters internationaux accrédités par la CGE s'inscrit dans la politique d'excellence de l'établissement en agroécologie et dans les systèmes alimentaires durables. Ces deux formations constituent une vitrine institutionnelle internationale et le pôle d'attraction des étudiants étrangers. Elles reposent cependant sur la seule accréditation par la CGE. La question de leur positionnement possible au sein de la Comue et des formations du MENESR pourrait se poser à l'avenir mais n'est pas clairement envisagée. L'Isara-Lyon pourrait, en partenariat avec un établissement de la Comue, viser la co-accréditation de ces formations par le MENESR, sous réserve d'une évaluation du risque de perte de leadership et d'autonomie dans les partenariats internationaux.

Au niveau licence, la diversification est apportée par l'ISEMA, avec une offre de licence professionnelle « management de la production agro-alimentaire », et un *Bachelor* « chef de projet commercial »<sup>32</sup>. Ces formations ne sont pas encore totalement intégrées dans le dispositif global de formation de l'Isara-Lyon, leur cohérence et justification restent encore très locales, en réponse aux entreprises du bassin géographique.

En conclusion, l'Isara-Lyon devrait analyser finement les bénéfices des différents partenariats en formation, et privilégier les plus « stratégiques » tant du point de vue financier que du point de vue politique dans la perspective des structurations en cours (Comue, IAV2F,...) vis-à-vis desquelles le comité recommande à l'école de se positionner.

### 2 ● Des formations très fortement orientées vers l'innovation et l'entrepreneuriat

La formation d'ingénieurs est enrichie par le très fort lien entre l'Isara-Lyon et les entreprises (connaissance fine des compétences attendues par les employeurs et des besoins émergents, contacts pour des interventions de professionnels dans les formations, projets commandités, stages et embauches). Dans le parcours d'ingénieur, les séquences professionnalisantes représentent 298 heures d'enseignement par des professionnels, 490 heures de projet, 52 semaines de stage en entreprise<sup>33</sup>. Parmi les intervenants réguliers en formation, 52 sont issus du monde professionnel<sup>34</sup>. Cette professionnalisation poussée des parcours ingénieurs est cohérente avec les valeurs et le projet stratégique de l'Isara-Lyon. Le référentiel de compétences reflète cette orientation : les compétences attestées sont majoritairement au service de l'entreprise, y compris s'agissant des débouchés en recherche.

Le lien enseignement / recherche est quant à lui en cours d'approfondissement sur le cycle ingénieur, compte tenu de la jeunesse de cette activité recherche pour l'Isara-Lyon. Ces liens apparaissent notamment au niveau des compétences transversales qui se renforcent grâce à la démarche scientifique (étude bibliographique, conception de plans expérimentaux, renforcement de la rigueur, de la capacité d'analyse et de synthèse,...). La formation à la recherche est également présente lors de la réalisation de stages ou travaux de recherche au sein des unités de l'Isara-Lyon<sup>35</sup>.

<sup>30</sup> Données certifiées CTI

<sup>31</sup> Rapport d'autoévaluation, p6.

<sup>32</sup> Rapport d'autoévaluation, p6

<sup>33</sup> Données certifiées CTI campagne 2014

<sup>34</sup> Id. 26

<sup>35</sup> David C. *et al.* 2014 : Regards croisés sur les liens Recherche, Formation, Innovation (RFI) à l'Isara-Lyon (document préparatoire pour le Conseil scientifique du 24 janvier 2014)

L'entrepreneuriat est un autre point fort de l'institut qui irrigue les formations, avec des unités d'enseignement spécifiques, et des outils performants comme la plateforme technique et l'incubateur d'entreprises. Le résultat est tangible, les jeunes diplômés de l'Isara-Lyon sont 14 à avoir créé une entreprise et 8 à avoir bénéficié de l'incubateur sur cinq ans<sup>36</sup>.

L'analyse et l'évolution des pratiques pédagogiques sont également encouragées et soutenues. Les démarches d'innovation sont observées et partagées au sein de groupes de travail animés par une cellule d'appui. L'autoformation, la pédagogie par projet, la démarche compétences et l'analyse des modes d'évaluation des acquis sont très développées dans l'établissement. Les dispositifs pédagogiques spécifiques développés pour les formations par alternance (pédagogie inductive) ont été adaptés au bénéfice des élèves ingénieurs en statut d'étudiant.

Une place à part est réservée aux étudiants du MSc *Agroecology*, présents un semestre seulement avec des enseignements exclusivement en anglais. Seuls les quelques élèves ingénieurs autorisés à s'inscrire dans le mastère y ont accès. Ces enseignements gagneraient à être davantage mutualisés avec les parcours ingénieurs, à la fois pour enrichir les réflexions au travers de la confrontation des cultures, et pour favoriser l'apprentissage de l'anglais par les étudiants français.

### 3 ● Les formations par alternance renforcent le lien avec les partenaires professionnels

Les formations par alternance sont développées en lien direct avec les besoins exprimés par les entreprises, qui proposent des contrats d'apprentissage en nombre supérieur (une trentaine d'après le rapport d'autoévaluation) au nombre de places d'apprentis ouvertes (19 à ce jour). L'Isara-Lyon et le CFA ont la capacité d'accueillir davantage d'apprentis, conformément aux besoins identifiés et à la réussite de cette filière<sup>37</sup>.

À côté des formations par apprentissage sont proposés des contrats de professionnalisation, plus souples mais plus coûteux pour les entreprises comme pour l'Isara-Lyon. À cet égard, l'école anticipe les conséquences des évolutions de la réglementation, et ses impacts sur la taxe d'apprentissage et les contrats de professionnalisation, en réfléchissant à la mise en place d'une formation « multi stages » permettant de répondre aux besoins de professionnalisation et aux demandes des entreprises avec plus de souplesse et d'adaptabilité, et à moindre coût.

### 4 ● Une stratégie de formation globalement cohérente et des atouts à valoriser

L'Isara-Lyon sait tirer le meilleur profit des réseaux de formation auxquels il appartient. Dans le domaine des formations, c'est tout particulièrement le cas pour le réseau Fésia, qui permet à l'Isara-Lyon d'enrichir son offre et les contenus de ses formations par mutualisation de ressources et outils : plateforme de recrutement, offre de spécialisation de dernière année, promotion des formations (salons), mais aussi réseau de partenaires institutionnels internationaux. La Fésia assure par ailleurs une représentation institutionnelle des quatre écoles qui la composent auprès du MAAF pour défendre leurs intérêts communs.

L'établissement est attentif aux opportunités offertes par l'évolution du contexte institutionnel externe, en particulier la Comue et l'IAV2F, mais exprime des craintes qui ne reposent pas forcément sur des éléments tangibles.

Les forces que l'Isara-Lyon peut faire valoir en matière de formation et d'accompagnement à l'innovation et à l'entrepreneuriat sont reconnues par le Conseil régional Rhône-Alpes en particulier, indépendamment du statut de l'école au sein de la Comue. En revanche, l'inscription de l'offre de formation dans le domaine de l'agronomie et de l'agro-alimentaire au sein des axes thématiques de la Comue serait défendue plus efficacement par une représentation parmi les membres de la Comue, comme VetAgro Sup avec qui l'Isara-Lyon devrait davantage concrétiser son partenariat.

Quant à l'IAV2F, le poids de l'enseignement privé agronomique pourrait y être important puisque ces écoles produisent le tiers des étudiants diplômés pour l'enseignement supérieur, et les deux tiers pour l'enseignement secondaire agricole<sup>38</sup>. Cette structure de coopération pourrait être utilisée par l'Isara-Lyon pour le développement de son attractivité internationale, et la participation à des programmes de formation ou d'échanges coordonnés, tout en permettant le maintien des réseaux territoriaux ou nationaux existants.

<sup>36</sup> Données certifiées CTI campagne 2014

<sup>37</sup> Réunion VAE, le 21 janvier 2015

<sup>38</sup> Diaporama de présentation de l'École, présenté le 20 janvier 2015.

### III – La documentation

#### 1 ● L'innovation documentaire

Le service Documentation & Veille, placé sous l'autorité de la direction du Système d'Information (DSI), dispose de 4 personnes (3,5 ETP) et d'un budget annuel de fonctionnement de 60 K€ (dont 20 K€ pour la gestion et l'enrichissement des bases de données bibliographiques)<sup>39</sup>. Un effort particulier a été réalisé pour dématérialiser les supports de l'information (bases de données rassemblant 32 000 références (dont mémoires et thèses numérisés), plateforme numérique de revues électroniques et d'E-books rassemblant 5 000 références des principaux éditeurs (collections scientifiques et techniques, de vulgarisation, de droit, etc.).

Ce dispositif est destiné à rechercher et à fournir un maximum d'informations aux utilisateurs (via des outils classiques comme Scopus, le PEB, etc.), mais aussi à former ces mêmes utilisateurs à la recherche, à l'analyse de la pertinence d'informations et à l'utilisation de celles-ci (droits d'auteur, intelligence économique). En outre, le centre de documentation s'est vu confier la mission de veille dans le but d'extraire et de diffuser de l'information clé au sein de l'Isara-Lyon ou à ses partenaires (sous forme de bulletins mensuels thématiques). Cette dernière mission est destinée à faire reconnaître l'institut comme centre de référence et de veille en agroécologie et en systèmes alimentaires durables. Pour cela, deux actions sont menées de front : l'extraction automatique et ciblée de l'information contenue dans « le web profond » permettant de retenir seulement les informations pertinentes sur les thématiques « agroécologie » et « systèmes alimentaires durables » et la mise en place d'études bibliométriques pour suivre et quantifier l'évolution de ces thématiques à travers le temps. Ces innovations documentaires sont aujourd'hui à la disposition de l'Isara-Lyon et de ses partenaires industriels proches, mais il est envisagé de les positionner dans le plan stratégique 2015-2020 de l'établissement afin de développer des produits d'intelligence économique commercialisables. Le comité reconnaît la pertinence et l'originalité de la démarche.

---

<sup>39</sup> Rapport d'autoévaluation : Annexe A8



# La réussite des étudiants

## I – Des dispositifs d’accompagnement des étudiants déployés tout au long de leur parcours jusqu’à l’insertion professionnelle

Si le recrutement en formation initiale sous statut étudiant n’est pas homogène sur l’ensemble du territoire (en moyenne, 68% des étudiants sont originaires du quart Sud-Est de la France), la formation initiale par apprentissage permet d’élargir ce recrutement au niveau national (seuls 54% des apprentis venant de la région Rhône-Alpes sur les trois dernières promotions)<sup>40</sup>.

La voie principale d’entrée à l’Isara-Lyon est la première année en formation initiale avec 130 étudiants mais l’admission sur titre est possible en 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> années en formation initiale sous statut d’étudiant ou en troisième année pour la formation par apprentissage. La pression de sélection et le niveau des candidats admis sont bons : 7 candidats pour 1 admis post bac, 1 sur 10 provenant de DUT, 1 pour 13 issus de BTS, moins forte provenant pour les étudiants provenant de L2 et L3 (1 sur 3). Deux tiers des recrutés ont obtenu une mention bien ou très bien au baccalauréat<sup>41</sup>.

L’établissement veille à accompagner les élèves en difficulté grâce à un système de tutorat et un soutien individuel par les enseignants. En cas d’échec, l’Isara-Lyon les guide dans leur réorientation<sup>42</sup>.

L’Isara-Lyon organise de nombreuses activités de préparation à l’emploi des élèves ingénieurs (conférences avec les professionnels, outils documentaires, formation à l’écriture de CV et de lettres de motivation, entretiens avec le responsable d’année, offres de stage et d’emploi mutualisées au sein de la Fésia) afin d’assurer l’employabilité des étudiants. Le taux d’insertion des diplômés ayant trouvé un emploi deux mois après leur sortie est de 70%, mais seulement 54% sont en CDI<sup>43</sup>. Le taux d’insertion des diplômés de l’Isara-Lyon est légèrement supérieur à la moyenne nationale observée dans l’enquête d’insertion des ingénieurs diplômés par les écoles publiques et privées de l’enseignement supérieur agronomique (61,8%) et le taux de diplômés en CDI est identique à la moyenne nationale observée dans la même enquête (53,2%)<sup>44</sup>. Les secteurs d’emploi sont en cohérence avec les thématiques prioritaires de l’établissement en agronomie et agro-alimentaire.

Les dispositifs mis au service des étudiants sont nombreux et appréciés des élèves ingénieurs mais de tels dispositifs ne sont pas systématiquement offerts aux autres étudiants inscrits à l’Isara-Lyon dans le cadre des MSc CGE. À titre d’exemple, les dispositifs de la Fésia de mutualisation des offres d’emploi (INGENIA) sont réservés aux seuls ingénieurs. De même, l’association des élèves ingénieurs diplômés de l’Isara-Lyon n’accueille pas les diplômés des autres masters que délivre l’école. Si la stratégie de l’Isara-Lyon est de développer d’autres masters, un accompagnement des étudiants qui y sont inscrits et le suivi de ces diplômés (employabilité) devraient être assurés par le consortium d’établissements qui co-organise la formation.

## II – Une vie étudiante socialement et culturellement bien développée

La vie associative à l’Isara-Lyon est bien développée et organisée. La politique en matière de vie étudiante à l’Isara-Lyon répond à deux objectifs prioritaires : favoriser l’implication des élèves dans la vie de l’école et garantir à ceux-ci une bonne qualité de vie.

Encadrée par un responsable de la vie étudiante et associative, la vie étudiante est confiée à cinq associations composées essentiellement d’élèves de troisième année qui proposent un panel diversifié d’activités pour répondre aux attentes culturelles et sociales des étudiants. Les étudiants expriment leur satisfaction vis-à-vis de ces dispositifs qui favorisent cependant peu les relations avec les étudiants des autres institutions lyonnaises.

<sup>40</sup> Rapport d’autoévaluation : Annexe D3 - Evolution des caractéristiques des admissions FIA

<sup>41</sup> Données certifiées CTI

<sup>42</sup> Rapport d’autoévaluation : Annexe C17

<sup>43</sup> Annexe E10 - Suivi des indicateurs CTI

<sup>44</sup> L’insertion des diplômés de l’enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et paysager - Enquête 2014. [http://www.chlorofil.fr/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user\\_upload/systeme/insertion/Sup/synthese\\_insertion\\_2014.pdf&t=1427034871&hash=ca85582d338fa2e179de7a2e33e75aa05639d039](http://www.chlorofil.fr/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/systeme/insertion/Sup/synthese_insertion_2014.pdf&t=1427034871&hash=ca85582d338fa2e179de7a2e33e75aa05639d039)

La représentation des étudiants au sein des instances de l'école est assurée par le président du BDE qui dispose d'une voix au CA. La Commission étudiante dont il est aussi membre avec les délégués de promotion et la direction, instaure un dialogue efficace entre les différents acteurs.

La politique sociale de l'établissement permet un réel soutien aux élèves en difficulté financière, au travers de différents dispositifs. Ainsi, en plus des bourses sur critères sociaux, ces dispositifs permettent d'élever le nombre d'étudiants bénéficiant d'un soutien financier de 27% à 33% pour l'année 2014-2015<sup>45</sup>. L'école s'appuie fortement sur le fonds de dotation de la fondation TERRA Isara qui représente 30 k€ et bénéficie aux étudiants français ou étrangers. Un partenariat, signé avec le Crédit Agricole Centre Est en 2012, permet en outre à 30 étudiants de bénéficier d'un prêt sans intérêts (prêts dits d'honneur)<sup>46</sup>.

En matière de logement, 110 appartements étudiants du CROUS sont réservés pour l'école<sup>47</sup>.

Une convention avec l'IPL permet aux étudiants de l'école de bénéficier de la médecine de prévention.

---

<sup>45</sup> Indicateurs constatés - Contrat Isara-Lyon DGER

<sup>46</sup> Annexe A11 - Présentation de Terra Isara-Lyon

<sup>47</sup> Données certifiées CTI campagne 2014

# La valorisation

## I – Une valorisation de la recherche fortement tournée vers les entreprises mais une visibilité à améliorer

Les recherches finalisées menées au sein de l'Isara-Lyon sont majoritairement financées par les entreprises partenaires de l'Isara-Lyon, directement ou indirectement via le fonds de dotation Terra Isara et sous forme de financements divers (voir le chapitre recherche). Aujourd'hui, ces partenariats de recherche sont contractualisés et il est prévu que les résultats de ces recherches soient partagés avec les entreprises finançant les projets mais que les enseignants-chercheurs Isara-Lyon puissent publier une partie ou la totalité de ces résultats après accord des partenaires industriels.

Dans le même temps, aucune prise de brevet, seul ou en copropriété avec des industriels, n'a été réalisée. Il serait opportun, en accord avec ses partenaires, que l'Isara-Lyon étudie la possibilité de prendre des brevets d'invention en copropriété avec ces derniers. La constitution d'un portefeuille de brevets au sein de l'Isara-Lyon permettrait surtout à l'établissement d'être visible (via les bases de données internationales de brevets) au niveau national et international en tant que partenaire de choix pour l'innovation dans ses deux domaines d'excellence. Il est proposé à l'Isara-Lyon d'envisager de se rapprocher des dispositifs de valorisation existants au sein du site.

L'entreprenariat est une autre modalité de valorisation des compétences de l'Isara-Lyon. En 2008, l'institut a créé, avec ses partenaires professionnels régionaux, l'incubateur Isara-Lyon AGRAPOLE. Depuis cette date, 23 projets ont été accompagnés dans la filière alimentaire et ses activités connexes : production (matières premières, énergie, équipements), transformation (produits agroalimentaires, produits agricoles intermédiaires), distribution (circuits courts, nouveaux concepts) et restauration hors foyer (chaines de restauration, services). Le taux de réussite de ces incubations (créations d'entreprises innovantes) est important, avec 16 créations concrétisées, 3 en cours d'accompagnement et seulement 4 projets qui n'ont pas abouti<sup>48</sup>. L'implication de l'Isara-Lyon dans ces créations d'entreprises est forte : appui dans l'élaboration du plan d'affaires de l'entreprise en création, appui technique aux projets et accès aux ressources technologiques (laboratoires, halle technologique), mise à disposition de bureaux et de ressources documentaires. L'intervention de l'Isara-Lyon dans ce dispositif est encadrée par une convention entre l'institut et le créateur d'entreprises. La mise à disposition de moyens matériels et de temps d'expertise se concentre sur la première année et un suivi des projets est mis en place au cours des deuxième et troisième années. Ce dispositif est financé par l'Isara-Lyon, ses partenaires, et les créateurs d'entreprises qui remboursent une partie des frais engagés dans un délai de quatre ans après l'entrée dans l'incubateur. Depuis 2011, six entreprises issues de l'incubateur ont été primées (Concours mondial de l'Innovation 2030, Trophée du développement durable, Concours Création d'entreprises de technologies innovantes, etc.). Les projets sélectionnés pour accompagnement, par l'Isara-Lyon, sont donc porteurs et en adéquation avec les nouveaux besoins des entreprises et de la société.

---

<sup>48</sup> Document « Innover et entreprendre dans les filières alimentaires. L'Incubateur Agrapole » Décembre 2014



# Les relations européennes et internationales

La politique internationale est un axe fort du plan stratégique en cours (2012-2015). Il s'agit d'un axe transversal qui concerne l'ensemble des métiers d'Isara-Lyon au travers (i) de l'internationalisation de la formation d'ingénieur, (ii) du développement de l'offre de masters internationaux et (iii) du renforcement des partenariats scientifiques. La politique internationale repose sur une note stratégique<sup>49</sup> et les plans d'actions qui en découlent sont placés sous la responsabilité directe du CO3. Le service comporte 3,5 ETP et est rattaché à la direction exécutive. Depuis 2012, une personne a été spécialement recrutée pour renforcer les liens de l'école avec les entreprises françaises et étrangères présentes à l'étranger dans les domaines de compétences de l'Isara-Lyon.

La culture de l'établissement est ouverte à l'international puisque la moitié des EC de l'Isara-Lyon ont vécu une expatriation longue et l'un des directeurs de département est de nationalité allemande.

L'Isara-Lyon mutualise une grande partie de ses conventions académiques au sein de la Fésia, grâce à laquelle l'institut bénéficie d'une centaine de partenariats en Europe et hors Europe.<sup>50</sup> D'autres actions sont également mutualisées dans le cadre de l'IPL. Les écoles de la Fésia mutualisent également quatre cursus bi-diplômants ingénieur-master avec l'Université de Wageningen, l'Université catholique de Santiago, l'Université de São Paulo et la TEC de Monterrey<sup>51</sup>.

La grande majorité des étudiants étrangers inscrits à l'Isara-Lyon suit le cursus des MSc CGE (15 inscrits en 2012-2013 et 22 inscrits en 2013-2014). Le nombre d'étudiants étrangers inscrits en formation diplômante d'ingénieur avoisine 5 par an<sup>52</sup>. En revanche, une vingtaine d'étudiants par an bénéficie d'un séjour de 1 ou 2 semestres à l'Isara-Lyon dans le cadre du dispositif d'échanges Erasmus.

La mobilité entrante reste réduite dans les formations d'ingénieur. L'équilibre des mouvements des étudiants est difficile à obtenir et à promouvoir principalement par manque de connaissance du titre d'ingénieur à l'étranger mais aussi de l'Isara-Lyon lui-même<sup>53</sup>. Malgré l'accès à une offre en français langue étrangère de qualité, la politique d'internationalisation et l'attractivité des formations d'ingénieurs de l'établissement souffrent d'une offre de formation majoritairement en langue française, d'où la création de deux masters internationaux délivrés en anglais.

Globalement, le comité d'experts considère que ces actions internationales sont intéressantes mais restent déséquilibrées malgré les efforts de l'Isara-Lyon.

<sup>49</sup> Rapport d'autoévaluation : Annexe A10

<sup>50</sup> Rapport d'autoévaluation : Annexe B3

<sup>51</sup> Rapport d'autoévaluation p19

<sup>52</sup> Rapport d'autoévaluation p19

<sup>53</sup> Témoignage des étudiants étrangers rencontrés par le comité



# Le pilotage et la gestion

## I – Un dynamisme nourri par la concertation et l’adhésion des personnels autour des objectifs de l’établissement

Le dynamisme de l’établissement repose sur une direction soudée (CO3), qui oriente et encadre efficacement ses personnels chez lesquels les compétences sont reconnues et encouragées.

La volonté d’écoute et de valorisation des personnels manifestée par le management est un levier essentiel dans leur motivation et leur investissement. Les échanges d’informations et les moments de concertation sont nombreux, qu’il s’agisse des objectifs à atteindre, ou des moyens à mettre en œuvre, humains et financiers. Le dialogue entre la direction et les différentes catégories de personnels est relayé par un management intermédiaire efficace.

L’institut a intégré les recommandations des différents audits (dont celui de la Cour des comptes) sur sa gestion et son pilotage (rédaction de procédures de gestion, communication aux institutions concernées sur les données budgétaires et comptables) et s’est doté des moyens pour les atteindre. La réalisation d’un recueil des procédures les plus importantes (financières, de ressources humaines, de suivi des instances,...) permettrait à l’Isara-Lyon de prendre un recul critique sur son fonctionnement, et de garantir la continuité et la fiabilité des opérations les plus sensibles de son activité.

## II – Des équipes solides et efficaces, investies dans leurs fonctions et dans l’atteinte d’objectifs précis

L’un des atouts majeurs de l’Isara-Lyon est la politique mise en œuvre en matière de ressources humaines. Cette politique part de la volonté de recruter des personnels compétents, capables d’adhérer aux enjeux et aux projets de l’établissement.

Ainsi, le service en charge de la gestion des ressources humaines comprend deux personnes, mais compte procéder à un nouveau recrutement pour permettre la mise en place d’une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette petite équipe assure, aux côtés du CO3, toute la chaîne des opérations de gestion qui va du recrutement des personnels enseignants et administratifs, la formation continue professionnelle jusqu’au suivi des carrières et la paye.

L’effectif permanent compte 104 personnes, dont 45% d’enseignants et 55% d’administratifs et de techniciens, recrutés majoritairement dans le cadre de CDI de droit privé<sup>54</sup>.

Trois catégories de personnels enseignants, ainsi répartis : 19 enseignants-chercheurs, 17 enseignants et 11 experts consultants (soit 42,2 ETP), assurent les trois cœurs de métier de l’Isara-Lyon. Les enseignants permanents assurent 198 jours de travail annuels répartis sur une année universitaire et bénéficient de 43 jours de congés et 12 jours de RTT. Environ 200 intervenants extérieurs vacataires viennent compléter ces effectifs, recrutés selon les besoins par les responsables pédagogiques, dans la limite des enveloppes budgétaires dûment contrôlées par la responsable financière.

Les recrutements des enseignants permanents se font sur la base des besoins recensés dans le projet stratégique avec un rôle particulier attribué au service des ressources humaines dans l’appréciation de la motivation des candidats et de leur adhésion aux valeurs de l’Isara-Lyon.

Le personnel administratif et technique, recruté en CDI, est composé de 28 cadres (cat. A), 20 employés (cat.B) et 9 techniciens (cat. C), soit 48,6 ETP<sup>55</sup>. Répartis dans les trois directions, ils sont dirigés par des managers intermédiaires qui assurent les entretiens annuels, proposent les formations professionnelles nécessaires et accordent les congés. Le service des Ressources humaines fait le point régulièrement avec ces responsables et assure la gestion administrative de ces procédures. Le temps de travail et les congés diffèrent selon les catégories de personnels, dans

<sup>54</sup> Données 2012-2013 fournies par l’Isara à l’HCERES (onglet RH)

<sup>55</sup> Id. référence 47

le respect, tout comme pour les enseignants, de la convention collective de la FESIC, dont ils relèvent. Le recrutement se fait prioritairement par voie interne, pour favoriser les évolutions de carrière, qui restent malgré tout plus limitées pour les non cadres.

Le service des ressources humaines a mis en place un suivi de carrière qui privilégie l'évolution interne et la reconnaissance des compétences : définition des trois cœurs de métier et des compétences-clefs associées, mise en place de passerelles au sein même des fonctions (niveaux débutant, confirmé, avancé) et possibilité de prendre en charge la responsabilité d'un montage de projet dans la perspective d'une évolution de carrière. Cette pratique managériale dénote une réelle volonté de valorisation des ressources humaines.

Les personnels bénéficient d'une politique indemnitaire et de primes basées sur l'atteinte des objectifs et des résultats. Le dialogue social est dynamique et repose sur l'acceptation par les différents interlocuteurs - délégués syndical et du comité d'entreprise, représentants élus au CA- des moyens à mettre en œuvre pour réaliser les projets de l'établissement.

Un nouveau recrutement est en cours pour permettre la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le souci de suivre mieux les évolutions des effectifs et de fournir les indicateurs et tableaux de bord nécessaires à une gestion dynamique et volontariste des ressources humaines. Celle-ci repose non seulement sur des outils adaptés mais également sur un management centré sur la qualité, le rendement et les résultats.

### III – Une politique budgétaire maîtrisée dans le cadre d'un accompagnement aux projets de développement

La direction des finances, rattachée au directeur général, est un acteur central de la politique stratégique de l'établissement. C'est un service de petite taille, composé de trois personnes, et qui procède au recrutement d'un personnel supplémentaire, pour la mise en place et le suivi de procédures budgétaires et comptables encore peu développées. La politique budgétaire est maîtrisée. D'un montant de 9 840 643 € en 2012-2013, le budget tire ses ressources principalement des recettes propres (64%), les subventions de l'Etat et des collectivités représentant 35% du budget (mais la subvention du MAAF représente 92% des subventions publiques)<sup>56</sup>. La construction du budget prévisionnel est assurée en priorité par la directrice financière qui, sur la base d'une lettre de cadrage simplifiée, élabore avec chaque responsable (directeurs de département, chefs de projet) les besoins nécessaires au fonctionnement des différentes entités. Le budget ainsi construit est présenté au CODIR, puis soumis au CA.

Le suivi du budget est rigoureux et constitue un élément essentiel du pilotage stratégique de l'Isara-Lyon. Les ressources propres sont en augmentation, mais une incertitude demeure sur la taxe d'apprentissage dont la nouvelle réglementation (décret du 28 août 2014) risque de diminuer le montant collecté par les établissements d'enseignement supérieur. Le développement attendu de l'activité ECE (équipe revue et plus professionnelle) et du fonds de dotation Terra Isara tarde à se concrétiser malgré les moyens humains qui y ont été affectés. L'augmentation des effectifs étudiants est désormais stabilisée (les droits d'inscription représentent 61% des ressources propres). Après une baisse en 2011-2012, les recettes contractuelles de la recherche ont retrouvé le niveau de financement qu'elles avaient en 2010-2011.<sup>57</sup>

Les dépenses sont elles aussi maîtrisées et sont rigoureusement calquées sur les axes de développement du projet stratégique. Les dépenses de personnel sont à hauteur de 62%, celles de fonctionnement de 36,8% et l'école consacre 0,6% de son budget à l'investissement (renouvellement d'équipements).

Les réserves ont été reconstituées et sont gérées avec la plus grande attention.

La direction financière assure une fonction de conseil et de contrôle auprès des trois directions, qui s'appuient sur sa maîtrise des outils financiers et sa rigueur professionnelle. Au-delà des compétences techniques qu'elle met à la disposition des équipes, elle a un rôle fédérateur et centralisateur des besoins et des moyens qui y sont attribués.

La stabilité des finances est un atout majeur au moment de la construction du projet stratégique 2015-2020.

<sup>56</sup> Données 2012-2013 fournies par l'Isara à l'HCERES (onglet Ressources financières)

<sup>57</sup> Selon les données fournies par l'établissement, les recettes s'élevaient à 617 921€ en 2010-2011, 522 857€ en 2011-2012, 625 030€ en 2012-2013

## IV – Une implantation réussie et des locaux adaptés

L'installation de l'Isara-Lyon sur le site AGRAPOLE à Gerland a permis à l'établissement d'intégrer des locaux adaptés à ses activités d'enseignement et de recherche, d'améliorer les conditions de travail du personnel, et d'augmenter ses effectifs d'étudiants, dans un souci de ressources financières complémentaires. L'Isara-Lyon y dispose d'une superficie totale de 10 500 m<sup>2</sup> (6 850 m<sup>2</sup> de surface utile)<sup>58</sup>, répartis sur plusieurs bâtiments et qui répondent aux normes de sécurité en vigueur. Le ratio de 5,8 m<sup>2</sup> par étudiant est confortable, les conditions de travail appréciées par les personnels. Les locaux sont fonctionnels et correspondent aux besoins immédiats de l'établissement, qui n'envisage pas d'augmenter significativement ses effectifs sur le site.

Détenteur de 72% des parts de la SCI AGRAPOLE, l'établissement partage avec les autres occupants un certain nombre de prestations communes. La SCI assure la gestion des gros travaux du site, de l'entretien des espaces verts, du réseau électrique. L'école paie un loyer annuel de 1 400 000€ TTC, raisonnable compte tenu des prestations et charges qui y sont incluses. La gestion des locaux relevant de l'Isara-Lyon est coordonnée en interne par un personnel.

Le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) se réunit tous les trois mois. Les laboratoires techniques (biologie, chimie, physique) sont situés au dernier étage, les activités d'enseignement se répartissent du sous-sol (amphithéâtres) au premier étage, le deuxième étage étant réservé à l'administration. Les salles d'enseignement sont toutes équipées de projecteurs vidéo, et les étudiants disposent également d'une salle informatique et de points de reprographie. Un bâtiment ancien rénové, le Château des Mères, abrite les associations étudiantes.

Le projet immobilier réalisé paraît donc répondre aux besoins de tous, usagers et personnels à l'exception de la restauration pour laquelle l'Isara-Lyon a fait appel à une société d'économie sociale (Prestal).

## V – Un système d'information performant

La direction du système d'information (DSI) est une entité qui regroupe des activités très diverses. Outre le développement et la gestion informatique, la DSI coordonne les secteurs techniques comme la téléphonie par IP, la reprographie, le matériel audio-visuel, le patrimoine, mais aussi la documentation. C'est donc un secteur d'activités d'envergure importante sur lequel s'appuie l'ensemble de la communauté de l'école.

La DSI a développé depuis plusieurs années des outils et des compétences techniques attendues dans ce domaine. Les activités pédagogiques et administratives sont soutenues par un équipement adéquat - postes de travail multitâches, logiciels, réseaux, environnement numérique, salles de travail équipées pour les étudiants. Des serveurs, sur site et externalisés, une wifi qui couvre l'ensemble des locaux (32 points wifi ont été installés) viennent compléter cet équipement. L'équipe est de petite taille, cinq personnels assurant la totalité des tâches de ce secteur.

Les logiciels utilisés en gestion (pour la comptabilité et la paye, SAGE 1000, pour les ressources humaines, SAGE 100) proviennent de l'extérieur, tandis que la gestion de la scolarité, les applications pour les étudiants et les ressources pédagogiques sont développées en interne. Les personnels rencontrés ont exprimé leur satisfaction sur la pertinence des outils et la réactivité de l'équipe lorsqu'elle est sollicitée.

Les étudiants disposent d'un environnement numérique de travail (ENT) très développé (de l'admission à l'école aux résultats d'examens en passant par la saisie des stages et la consultation des copies, ou l'accès aux bases de données documentaires). L'architecture ainsi réalisée, sous forme de briques et à partir d'un portail open source, associe des fonctions de gestion pour les personnels. D'autres fonctionnalités - gestion des congés notamment - sont à l'étude pour élargir la palette du système. L'intranet est de qualité, il offre aux utilisateurs des outils performants et adaptés à leurs activités.

La pédagogie et ses potentialités de développement informatique font également partie des activités du service. En étroite collaboration avec le département Méthodologies et Ingénieries Transversales (MINT), il assure une veille technologique sur les innovations en matière d'enseignement et participe à la mise en œuvre d'outils pédagogiques, cours en ligne ou expérimentation interactive via les smartphones des étudiants. Dans ce domaine également l'association DSI/corps enseignant fonctionne pour développer et dynamiser des projets d'innovations pédagogiques et de recherche.

L'Isara-Lyon se positionne sur le site régional comme le leader des opérations de recrutement des élèves. Il pilote le portail d'admission Grandes Ecoles Post Bac (GEPB) utilisé par les établissements de la Fésia. Cet

<sup>58</sup> Rapport d'autoévaluation p11

engagement renforce l'image de compétence et de dynamisme que l'établissement souhaite développer au plan régional, national ou international. Le travail collaboratif qu'il mène avec les établissements du site universitaire (notamment dans la mise en œuvre de Moocs) démontre sa capacité à mutualiser pour mieux développer.

Cette politique de développement a été accompagnée par la direction de l'établissement, qui a favorisé l'investissement et les choix proposés par le responsable du service. Celui-ci est membre du Comité de direction, qu'il conseille et accompagne dans les orientations pédagogiques et stratégiques informatiques.

Comme les autres activités support, la DSI démontre sa capacité d'investissement et d'accompagnement du pilotage des projets de la direction. La multiplicité des tâches de ce secteur en expansion repose cependant sur une équipe de petite taille. La direction doit par conséquent veiller à consolider ce qui a été mis en œuvre précédemment, et ne pas fragiliser des réalisations en cours. Si l'on attend de ce domaine idées nouvelles, veille technologique et avancées techniques - le projet d'intégration de l'ISEMA, basé à Avignon et que l'Isara-Lyon dirige, dans le système d'information est une illustration de l'ambition de l'école dans ce domaine - il paraît nécessaire de contrôler la faisabilité d'opérations d'envergure plus importante. Le projet stratégique à venir devra tout à la fois tenir compte de ce paramètre, alimenter le vivier des projets et sécuriser les nombreuses innovations et avancées réalisées.

# Conclusion

## I – Une politique d'excellence adéquate

Deux axes scientifiques, l'agroécologie et les systèmes alimentaires durables, assoient la politique d'excellence de l'école dans les activités de formation, de recherche et de consultance correspondant aux trois métiers revendiqués par l'Isara-Lyon. Compte tenu de son potentiel numériquement modeste, l'école défend judicieusement une politique ciblée, reposant sur ces deux axes identifiants, et qui répondent à des enjeux sociétaux forts tant au niveau local, que national et international. Ces choix reflètent les compétences avérées de l'école et soutiennent donc adéquatement l'ambition et la politique d'excellence de l'établissement.

Par ailleurs, ces axes stratégiques ainsi que les valeurs que l'Isara-Lyon met en avant (références aux valeurs d'humanisme, d'ouverture, de responsabilité) contribuent à construire un sentiment d'identité chez le personnel ainsi qu'une image forte de l'institution à laquelle se réfèrent les partenaires socioprofessionnels quand ils décrivent leurs collaborations avec l'école.

## II – Un modèle économique performant grâce à la gestion prudente de l'Isara-Lyon

Face aux incertitudes quant au financement du MAAF mais aussi l'évolution de la réglementation en matière de collecte de la taxe d'apprentissage, l'Isara-Lyon a adopté une gestion prudente de ses moyens mais, concomitamment, l'institut a monté une politique volontariste de recherche de ressources supplémentaires qui lui a permis de poursuivre sa trajectoire et, au final, de s'affirmer comme un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à part entière tant au niveau de la masse critique de ses équipes qu'au niveau de sa production scientifique. Cette politique d'excellence couplée à une gestion financière prudente et rigoureuse a permis à l'établissement de reconstituer ses réserves financières et de pouvoir envisager à nouveau un renforcement de ses équipes dans le cadre du nouveau plan stratégique.

Malgré les problèmes associés aux reports de charges du MAAF, le modèle économique de l'établissement est sain si les recettes ne baissent pas trop - il conviendra notamment d'être attentif à l'érosion du budget de la recherche - et si la maîtrise des dépenses est maintenue, ce qui signifie contrôler les recrutements.

## III – Une nouvelle stratégie de partenariat à déployer dans le cadre de la restructuration du paysage de l'ESR

L'Isara-Lyon est engagé dans plusieurs réseaux à l'échelle régionale (IPL, Pôle de compétences ESTIVE) et nationale (Fésia, FESIC). Si ces partenariats traditionnels sont stabilisés et efficaces, des choix importants devront être faits par l'Isara-Lyon dans le cadre des structurations régionales et nationales qui s'opèrent dans l'ESR.

Il est compréhensible que les structurations régionales en cours, particulièrement la Comue, ou encore l'émergence de l'IAV2F, soient sources d'inquiétude et de questionnement. La complexité de ces nouveaux ensembles, les poids respectifs des acteurs, leur jeu stratégique, ne laissent pour l'instant que peu de place à l'Isara-Lyon qui a l'impression d'être laissé en retrait ou pour le moins de ne pas être informé de ces projets.

L'Isara-Lyon a pourtant tout intérêt à faire valoir ses atouts dans ces structurations sur le moyen et court termes : l'excellente image auprès des professionnels, des instances régionales et du MAAF ainsi que des compétences fortes en matière d'innovations pédagogiques et technologiques, d'entrepreneuriat, d'employabilité de ses diplômés... Le moment venu, l'Isara-Lyon pourra faire reconnaître ces compétences dans le domaine agricole, agro-alimentaire, agrobiologique, et sera, de fait, incontournable. Ceci est vrai dans le domaine de la recherche mais aussi dans l'enseignement.

## IV – Points forts

- Sur le plan de sa gouvernance, un mode de fonctionnement participatif favorisant la cohésion des équipes, l'implication des personnes et générant une dynamique collective et un sentiment identitaire

fort tout en permettant, dans le contexte actuel de l'établissement, une culture managériale et un processus décisionnel efficace.

- Des pratiques managériales manifestant une réelle volonté de valorisation des ressources humaines au travers de la mise en place d'un suivi de carrière qui privilégie l'évolution interne et la reconnaissance des compétences des personnels.
- Une activité de formation très dynamique, en cohérence forte avec les besoins externes et la stratégie interne, avec une écoute permanente des employeurs pour s'assurer de l'adéquation formation/emplois.
- Une culture entrepreneuriale qui irrigue les formations et une implication institutionnelle forte et multiforme dans les créations d'entreprises générées par l'incubateur AGRAPOLE, à travers notamment l'élaboration du plan d'affaires, l'appui technique aux projets, ainsi que la mise à disposition de ressources documentaires.
- Une activité de recherche récente mais où l'Isara-Lyon a réussi à s'affirmer comme acteur significatif dans les domaines d'excellence qu'il revendique au niveau régional, national voire international.

## V – Points d'attention

Le comité souhaite mettre en avant deux points d'attention susceptibles de compromettre les performances futures de l'Isara-Lyon si l'école n'y prend pas garde.

- Une stratégie de l'Isara-Lyon au niveau master reste à affiner dans le contexte de la structuration du paysage de l'ESR. D'autre part, si ces masters sont appelés à se développer, un accompagnement des étudiants qui y sont inscrits et le suivi de ces diplômés, notamment en termes d'employabilité, devraient être organisés avec le même soin que celui qui est mis au service des formations d'ingénieur.
- Le sentiment identitaire fort qui fonde le dynamisme et l'engagement des personnels et des étudiants pour l'Isara-Lyon constitue un atout de l'établissement mais celui-ci ne doit pas compromettre une politique de partenariat ambitieuse ainsi que l'ouverture de ses étudiants envers les autres institutions.

## VI – Recommandations

Le comité formule plusieurs recommandations susceptibles de conforter les performances de l'Isara-Lyon :

- Renforcer, sans crainte infondée, ses partenariats institutionnels afin de jouer un rôle futur au sein des structurations locales (Comue) et régionales (future région Rhône-Alpes Auvergne), mais également nationales (IAV2F), desquelles l'institut ne peut prendre le risque de s'exclure.
- Mener une réflexion transversale sur le fonctionnement de l'établissement en lien avec le futur projet stratégique, en particulier son engagement dans l'ISEMA. Cette recommandation trouve sa principale justification dans le futur projet de développement de l'école qui doit chercher à concilier son modèle participatif avec une croissance qui pourrait rendre ce mode de gouvernance moins efficace.
- Dans le contexte financier très contraint que connaît l'Isara-Lyon, déployer le plan pluriannuel de développement « Isara 2020 » tout en maintenant une gestion prudente des dépenses.
- Dans le domaine de l'assurance qualité, parfaire le dispositif en place grâce à une véritable revue de direction qui encourage une réflexion sur l'efficacité du dispositif et des organes en place.
- Maintenir l'activité ECE dans les domaines qui sont en lien direct avec les axes d'excellence définis (agroécologie et systèmes alimentaires durables) et veiller à ce qu'elle ne concurrence pas l'activité de recherche.
- Trouver un bon équilibre entre recherche académique et recherche appliquée.

# Liste des sigles

## A

Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AEIE	Association des enseignants et des ingénieurs d'étude
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## B

BDE	Bureau des élèves
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
CE	Comité d'entreprise
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conférence des grandes écoles
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cirad	Centre international de recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Com'Et	Commission Etudiante
Comue	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction du système d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECE	Etude, conseil, expertise
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

## F

Fésia	Fédération des écoles supérieures en agriculture
FESIC	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres
FIA	Formation initiale sous statut apprenti
FIE	Formation initiale sous statut étudiant
FLE	Français langue étrangère

## G

GEPB	Grandes écoles post-bac
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

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

## I

IAMM	Institut agronomique méditerranéen de Montpellier
IAV2F	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
Inra	Institut national de la recherche agronomique
IP	<i>Internet protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IPL	Institut polytechnique de Lyon
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isara-Lyon	Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes
ISEMA	Institut supérieur d'enseignement de management agro-alimentaire
Iso	Organisation internationale de normalisation

## L

L	(LMD) Licence
LMD	Licence-master-doctorat

## M

M	(LMD) Master
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Msc	Mastère en science, label de la Conférence des grandes écoles

## P

PEB	Prêt entre bibliothèques
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités

## R

R&D	Recherche et développement
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SCI	Société civile immobilière
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales

## U

UMR	Unité mixte de recherche
-----	--------------------------

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

## W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

# Observations du directeur



La Direction de l'ISARA-Lyon a pris connaissance le 26 mai 2015 du rapport d'évaluation de l'Établissement, effectué suite à la visite des évaluateurs les 20, 21 et 22 janvier 2015.

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 nous semble juste et les recommandations qui nous sont faites sont en mesure de nous aider de façon très pertinente dans la mise en œuvre de notre stratégie ISARA 2020, 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 les évaluateurs.

Elles sont les suivantes :

## En matière de formation

- Le rapport mentionne en page 7 une « *impression de foisonnement des lieux de débats qui peut faire craindre un manque d'efficacité* » et des « *lieux de décision qui ne sont pas clairement identifiés* ».

La Commission pédagogique, mentionnée en page 8 du rapport d'auto-évaluation, est bien le lieu central de validation des ajustements majeurs des enseignements existants, ainsi que des nouveaux enseignements et/ou formations. L'ensemble des dossiers qui y sont traités est préparé en amont dans les départements ou dans des groupes projets. Cette commission pédagogique est aussi un lieu d'informations, d'échanges et de propositions, sur des questions de fond, éventuellement transversales, préparant une prise de décision en Comité de direction. Elle joue donc le rôle d'un conseil de perfectionnement.

C'est donc bien au niveau de cette Commission pédagogique que les orientations et décisions en matière d'enseignement sont traitées.

- Concernant le recrutement des élèves ingénieurs, le rapport fait état d'un « *bassin de recrutement principalement concentré dans le quart Sud-Est de la France sans qu'un diagnostic ne soit posé ni un plan d'action entrepris* ».

Il est vrai que pour les admissions en 1<sup>ère</sup> Année, on observe un recrutement des candidats selon une relative répartition géographique entre les écoles de la FESIA. Par contre, les admissions sur titres en 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> Années montrent une répartition des origines des élèves recrutés sur l'ensemble du territoire national. Ces constats sont faits et analysés à l'échelle de la FESIA, et c'est donc à ce niveau que le diagnostic est réalisé et le plan d'actions défini.



### En matière de recherche et de développement

- Le rapport insiste sur le fait que l'activité d'Etude-Conseil-Expertise (ECE), bien que s'attachant aux deux domaines d'excellence de l'ISARA-Lyon, reste connectée aux activités de recherche (page 11) et une recommandation porte sur le fait qu'il faut « *veiller à ce qu'elle ne concurrence pas l'activité de recherche* » (page 24)

Les liens entre activités de recherche et d'ECE se font dans le cadre de notre politique d'excellence, axée autour de l'Agroécologie et des Systèmes alimentaires durables. Cette politique est alimentée par nos 3 métiers (formation, recherche et ECE), de manière très complémentaire, sans concurrence entre ces métiers. Par ailleurs, nos activités de recherche et d'ECE n'ont pas les mêmes attendus ce qui évite toute concurrence, chacune alimentant la formation.

De même, la relation Recherche-Formation-Innovation vise à développer des démarches d'innovation pour les entreprises et professionnels, appliquées aux questions agricoles et alimentaires, s'appuyant sur la formation et la recherche.

La Direction de l'ISARA-Lyon marque ainsi son accord avec les points forts, points d'attention et recommandations faisant suite à l'évaluation de l'AERES en janvier 2015.

Ces recommandations seront intégrées dans le plan stratégique ISARA 2020, notamment sur 4 points qui nous semblent fondamentaux :

- Le renforcement de nos partenariats institutionnels au sein des structurations locales (COMUE Université de Lyon, future Région Auvergne Rhône-Alpes) et nationales (IAVFF), au travers d'actions permettant de contribuer au renforcement de l'école et au rayonnement de ces structures, tout en maintenant notre implication au sein du réseau FESIA. Un diagnostic des apports et des points de vigilance vis-à-vis de ces structurations nouvelles sera à réaliser, afin que l'engagement de l'école soit en cohérence avec sa stratégie mais aussi adapté à ses moyens.
- La vigilance par rapport au maintien de notre modèle de management participatif, dans le cadre du projet de développement de l'école au cours des années à venir.
- Le déploiement du plan ISARA 2020 en maintenant une gestion prudente des charges.
- Le développement de notre système d'assurance qualité, de manière cohérente à la mise en œuvre de la démarche RSE engagée dans l'établissement.

Lyon, le 04 juin 2015

Pascal DESAMAIS  
Directeur Général

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Isara-Lyon a eu lieu du 20 au 22 janvier 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Lepoivre, professeur, Doyen de Gembloux Agro-Bio Tech, Université de Liège.

## Ont participé à l'évaluation :

- Gilles Bourdier, professeur des universités, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand
- Caroline Lelaidier, directrice de l'enseignement et de la vie étudiante, Oniris, Nantes
- Laurent Rios, coordinateur scientifique Groupe Greentech, Biopôle Clermont-Limagne
- Samuel Roy, étudiant, président du BDE de l'ENSAIA, Université de Lorraine
- Joëlle Stoenesco, ancienne secrétaire générale, Institut d'Études Politiques de Toulouse.

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et Michelle Houppe, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>