

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉLECTRONIQUE DE PARIS (ISEP)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024
VAGUE D

Rapport publié le 06/11/2024

Au nom du comité d'experts :

Bertrand Bonte, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

Avis du comité

1 / Forces principales

- L'Institut supérieur d'électronique de Paris (Isep) est une école d'ingénieurs privée créée en 1955, sous statut d'association loi 1901, au sein de l'Institut catholique de Paris (ICP), dont elle est aujourd'hui une école partenaire. L'Isep est reconnu par la commission des titres d'ingénieurs depuis 1959 et labellisé Espig depuis 2015. Spécialisée dans le domaine du numérique, l'école propose à ses étudiants une **formation d'ingénieur de qualité qui débouche sur une insertion professionnelle très satisfaisante, tant en termes de taux d'insertion (de l'ordre de 95 % à 6 mois) qu'en termes de rémunération des jeunes diplômés (salaires supérieurs à 40 k€ par an) ou d'égalité salariale entre hommes et femmes (la différence salariale est inexistante dans le cas des diplômés de l'Isep)**. Tout au long du cursus, l'école a mis en place un accompagnement des étudiants complet et efficace, et une individualisation des parcours de formation pour garantir leur réussite, qui a fait ses preuves.
- Au cours de la période de référence de l'évaluation, **l'Isep a porté une attention particulière au déploiement de ses activités de recherche**. Même si la structuration d'une politique de la recherche est encore incomplète, l'école a clarifié le partage du temps de travail de ses enseignants-chercheurs entre recherche et formation, et a orienté ses activités en la matière pour les rapprocher des besoins de la formation d'ingénieurs. Depuis la création du laboratoire, l'école a établi un partage du temps à 50 % / 50 % des EC entre enseignement et recherche. **Elle affiche aujourd'hui une production scientifique de bon niveau et dispose d'une capacité certaine à s'insérer dans des projets collaboratifs nationaux et européens pour trouver des financements**. L'Isep a également augmenté significativement la capacité d'encadrement de ses enseignants-chercheurs par le soutien qu'il a su leur apporter pour préparer l'habilitation à diriger des recherches (au cours de la période de référence, 4 EC ont soutenu leur HDR, portant le nombre de titulaires à 6 sur 20 EC au moment de l'évaluation par le comité).

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'institut n'est pas en mesure de piloter de manière efficace l'ensemble de ses activités**. Il ne s'est pas encore doté des outils de gestion nécessaires et les processus administratifs manquent de structuration : le dialogue de gestion reste informel, l'architecture du système d'information n'est pas homogène. En particulier, sur le plan financier, les modalités de prise de décision, d'organisation et de suivi des projets intègrent très peu la gestion des risques.
- **La communauté de l'institut (personnels, enseignants, étudiants) est encore trop peu associée à la prise de décision**, ce qui ne lui permet de s'approprier ni le projet d'établissement ni les orientations stratégiques qui en découlent.
- **Le modèle économique de l'Isep, qui repose essentiellement sur les droits d'inscription liés au recrutement des nouveaux bacheliers, est fragile**. La réforme récente du baccalauréat a provoqué une diminution du vivier naturel des candidats, et l'évolution défavorable de la démographie ne peut qu'accentuer ce phénomène : du fait, le nombre de places ouvertes a fortement augmenté ces dernières années, et les objectifs en nombre d'inscrits n'ont pas été atteints.
- **L'Isep se trouve être relativement isolé dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche**. Il ne fait partie d'aucun réseau académique structuré, ce qui peut le fragiliser face aux regroupements d'établissements en cours dans le secteur public comme dans le secteur privé. Dans un contexte fortement concurrentiel (du fait de la présence d'importantes écoles d'ingénieurs en Île-de-France), le positionnement de l'Isep mérite d'être davantage promu de manière précise et différenciée.

3 / Recommandations principales

- **Veiller à l'appropriation par la communauté des axes stratégiques de l'établissement**. Pour cela, l'Isep devra impliquer l'ensemble de ses membres dans le processus d'élaboration du projet d'établissement. La représentation des personnels et des étudiants dans les instances est insuffisante. Le sentiment

d'appartenance de la communauté à l'établissement dépendra de sa bonne intégration à la gouvernance et du partage en interne des orientations prises de manière collégiale.

- **Se doter des outils de gestion nécessaires au pilotage des activités**, élaborer des schémas directeurs en matière de SI et d'immobilier, et mettre en place une analyse des risques financiers pour assurer la faisabilité du projet d'établissement.
- **S'appuyer sur les avancées récentes en matière d'activités de recherche pour élaborer une politique propre à l'Isep dans ce domaine** ; faire en sorte qu'elle soit stratégiquement adossée aux besoins de sa politique de formation et déclinée de manière opérationnelle en plan d'action. Pour que cette politique de recherche puisse être construite de manière collégiale et partagée en interne, la constitution d'un conseil scientifique intégrant les membres de l'institut est un préalable. Par ailleurs, cette politique de la recherche pourra constituer un marqueur de l'identité de l'institut pour accroître son attractivité auprès des étudiants d'une part, et lui permettre de constituer des partenariats académiques plus structurants d'autre part.

Le comité estime que l'Isep contribue à la formation d'ingénieurs, dont l'économie nationale et internationale a besoin. En mettant en avant ses valeurs, l'Isep a mis en place une politique d'ouverture pour accueillir une diversité d'étudiants, avec deux axes principaux : la féminisation de ses promotions d'étudiants et l'ouverture sociale. **Le comité a constaté que l'Isep respecte en tout point les caractéristiques d'une labellisation Eespig et recommande la poursuite de la labellisation.**

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1955 (par l'Institut catholique de Paris).
- **Regroupement** : membre de la FESIC (Fédération des écoles supérieures d'intérêt commun).
- **Typologie et organisation** : établissement privé porté par l'association loi 1901 à but non lucratif « ISEP-Édouard Branly » labellisé Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) depuis 2015. Établissement évalué par la Commission des titres d'ingénieur (évaluation prévue en mars-avril 2024 en vue de l'accréditation des diplômes).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 1 563¹ (1678² en 2018-2019 soit -7 % durant la période évaluée [entre 2018 et 2022]).
- **Répartition des effectifs étudiants**³ :

	Isep
Cycle intégré international [CII]	334
Classes préparatoires associées [CPA]	160
Cycle ingénieur	1 069
Bachelor	7

- **Ressources humaines**⁴ : 181 personnels (correspondant à 108 ETP) en 2022, personnels permanents (dont 31 enseignants et enseignants-chercheurs à temps plein, parmi lesquels 7 ont une HDR) et intervenants extérieurs en CDI et CDDU (80 personnes/an).
- **Patrimoine immobilier**⁵ : Campus Notre-Dame des Champs à Paris : 4 420 m² Shon. Campus Notre-Dame-de-Lorette à Issy-les-Moulineaux : 3 680 m² Shon.
- **Unités de recherche (répertoriée au registre national des structures de recherche)** : Laboratoire d'informatique, signal et image, télécom et électronique (LISITE).
- **Écoles doctorales** : la structure de recherche interne est affiliée à l'ED130 (EDITE) de Sorbonne Université et université Paris Cité.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**⁶ : télécom & Réseaux, Informatique, Traitement de l'image, électronique
- **Établissement labellisé Label Bienvenue en France (niveau 2).**
- **Établissement signataire de la charte Cpas1option (prévention contre les conduites addictives, les comportements à risques et les harcèlements et violences sexistes et sexuelles).**

Contexte territorial⁷

- **Population de l'Île de France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.

¹ Effectifs en 2022-2023.

² Contrat 2019-2023 avec le MESRI

³ Données 2018-2019, sources : DataESR.

⁴ Données 2019.

⁵ Données 2018.

⁶ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

⁷ Strater Pays de la Loire, 2020.

- **Seize universités, dont huit dans Paris intramuros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation⁸.
- La région compte **4 IdEx** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région** ^[2] : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants-chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Suivi des axes du contrat avec le MESR (contrat 2019-2023)

Axes du contrat	Suivi
Axe 1 — Former des ingénieurs pour le XXI ^e siècle en s'appuyant sur l'innovation pédagogique et sur une approche qualité intégrée au service de la réussite de l'étudiant, avec une politique d'ouverture sociale volontariste	
Objectif 1.1 L'innovation pédagogique au service de la réussite des étudiants	Partiellement suivie d'effets
Objectif 1.2 Une formation plus largement ouverte sur la recherche, l'innovation et l'entrepreneuriat	Partiellement suivie d'effets
Objectif 1.3 Une formation d'ingénieurs accessible aux talents de toutes origines	Suivie d'effets
Axe 2 — Poursuivre le développement des activités de recherche et renforcer son ancrage dans les environnements scientifiques socio-économiques.	
Objectif 2.1 Renforcer l'ancrage à l'échelle nationale en vue d'une politique de site affirmée	Partiellement suivie d'effets
Objectif 2.2 Renforcer la recherche partenariale (contractuelle et collaborative) en vue d'accroître la production scientifique, et maintenir le taux de financement externe de la recherche à l'ISEP	Partiellement suivie d'effets
Axe 3 — Poursuivre le développement à l'international pour une plus large ouverture des élèves à un monde globalisé	
Objectif 3.1 Diversifier davantage les destinations pour les flux sortants et accroître la durée de l'expérience internationale pour les apprentis	Suivie d'effets
Objectif 3.2 Poursuivre l'internationalisation de l'école et accroître sa capacité à répondre aux demandes en ingénieurs du numérique sur le marché mondial.	Partiellement suivie d'effets

⁸ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

^[2] Strater Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

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

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue les 28 et 29 novembre sur le seul site Paris intra-muros de l'Isep. 26 entretiens ont été réalisés sur les deux jours. La CTI (Commission des titres d'ingénieurs) évalue les formations au printemps 2024, l'école n'ayant pas souhaité de visite coordonnée. Le Département d'évaluation de la recherche (DER) a évalué l'ensemble des activités de recherche, mais les conclusions n'ont été disponibles qu'après la visite sur site.

La dernière évaluation par l'AERES remonte à 10 ans (paramètre indépendant de la volonté de l'Isep), ce qui rend le suivi des recommandations difficile à analyser selon les critères habituels ; le comité a préféré se positionner par rapport aux recommandations des derniers audits Cti et du contrat signé avec le MESR en 2019. Lors du dernier audit CTI du diplôme d'ingénieur, l'Isep avait obtenu une accréditation maximale pour ce diplôme⁹. L'Isep a reçu en 2022 et 2023 l'accréditation de deux diplômes de Bachelor conférant grade de licence, à la suite d'audits CTI. Le diplôme d'ingénieurs a également été réaccrédité pour 5 ans en juin 2024.

La rédaction du RAE a été un travail du comité de direction qui s'est appuyé sur les équipes de l'école pour obtenir les éléments chiffrés nécessaires. La relecture globale s'est faite sous la responsabilité de la directrice générale. Le comité aurait apprécié un RAE plus précis dans la description des activités et des missions, notamment sur la fonction finances et la politique immobilière, qui sont au centre des orientations stratégiques.

Le RAE a été transmis au président du CA de l'Isep pour information, mais n'a pas été diffusé en interne dans l'école. Les personnes reçues lors des entretiens ont eu accès à la partie du RAE qui concernait la thématique abordée.

⁹ Pour cette évaluation, l'Isep n'a pas souhaité d'évaluation coordonnée Hcéres-Cti comme cela lui avait été proposé. L'audit de la CTI a eu lieu au printemps 2024.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement à clarifier dans un contexte fortement concurrentiel

La devise de l'école : « le numérique au service de l'humain », résume le positionnement de l'Isep, établissement privé formant des ingénieurs, dans le cadre d'un projet pédagogique responsable. L'école prône un modèle d'ouverture sociale et humaniste, qu'elle concrétise par l'octroi de bourses sociales¹⁰ en complément des bourses du Crous — comme le lui recommandait le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en 2019¹¹ —, et du développement rapide de l'apprentissage¹². L'établissement forme presque exclusivement des ingénieurs, dans le domaine de l'électronique et du numérique depuis près de 70 ans, même si, depuis peu, il a ouvert des formations de type bachelor.

Dès 2018, l'Isep s'interroge sur la taille critique à atteindre pour un établissement de sa nature : l'un des objectifs inscrits dans le contrat signé avec le MESR en 2019 prévoyait d'ailleurs un accroissement des effectifs à l'horizon 2022, et un développement de la recherche partenariale. L'institut est conscient de ne faire partie d'aucun réseau académique structurant : les réseaux dont il fait partie (Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif [FESIC], Concours « Puissance alpha¹³ ») ont des objectifs circonscrits qui ne permettent pas d'augmenter la notoriété de l'école. Au cours de la période de référence, l'Isep n'a pas réussi à augmenter ses effectifs alors même que des formations permettant d'accueillir des publics nouveaux et différents ont été ouvertes (formation bachelor, formation prépa intégrée « 1 science »).

En 2022, l'institut a mené une étude comparative avec des établissements privés franciliens assurant des formations similaires, et recrutant leurs étudiants dans le même vivier très concurrentiel des bacheliers scientifiques¹⁴. **Le comité salue cette récente étude menée par l'école pour comprendre ses forces et ses faiblesses, mais suggère de mieux prendre en compte les impacts des changements dans le paysage de l'enseignement supérieur (modification du bac, passage DUT en BUT) afin d'adapter sa stratégie de recrutement.**

Au moment de la visite, l'école a réaffirmé son ambition d'augmenter ses effectifs, l'objectif étant d'atteindre 2 000 étudiants dans 5 ans, et d'ouvrir de nouvelles implantations sur le territoire national (une démarche est en bonne voie à Bordeaux¹⁵, pour la rentrée 2024 ou 2025), et à l'international dans les années à venir. **Pour mener à bien ces projets de développement, le comité recommande à l'Isep d'établir un calendrier, de préciser les étapes et les moyens qui lui sont consacrés, et de fixer des jalons pour atteindre des priorités qui figuraient déjà dans le plan signé avec le ministère (voir ci-dessous référence 2).**

L'Isep a recentré ses thématiques de recherche en les organisant selon deux axes principaux : ECOS (Électronique et communication des systèmes) et DASSIP (*Data sciences, signal et image processing*). L'Isep fait partie de l'école doctorale EDITE (liée à l'Université Paris Cité et à Sorbonne Université), et développe de multiples actions partenariales, mais qui ne contribuent pas, selon le comité, à une structuration de sa politique de recherche. **Le comité souligne les efforts de l'école pour la définition claire d'un statut d'enseignant-chercheur qui réserve la moitié du temps pour des activités de recherche, mais regrette qu'elle n'ait pas encore profité de son appartenance à une école doctorale pour tisser des liens plus approfondis avec des laboratoires universitaires.**

¹⁰ Ces bourses sociales permettent de diminuer les frais de scolarité. 49 étudiants en ont bénéficié à la rentrée de septembre 2021 (annexe R1C1).

¹¹ Lettre d'accompagnement du MESRI lors de la signature du contrat avec le MESRI (annexe R2 : contrat_etat-Isep_19-23_et_renouvellement_MENESR).

¹² De 202 à 297 apprentis entre les années 21-22 et 22-23, ce qui représente une augmentation de 47 % (annexes R1C1 et R3C11)

¹³ Puissance Alpha regroupe 19 grandes écoles d'ingénieurs habilitées par la CTI.

¹⁴ Analyse Concurrence_ISEP_Octobre2022 (Annexe R1C3).

¹⁵ Issu des entretiens.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Des orientations stratégiques très générales et sans priorités clairement établies

Le RAE ne fait état d'aucune analyse de sa trajectoire par l'établissement au cours des dernières années. La visite a permis au comité de constater que l'équipe de direction actuelle s'estime non redevable du passé. Pour apprécier la trajectoire de l'école, le comité s'est appuyé sur le contrat 2019-2023 signé avec le MESR en septembre 2019, ainsi que sur la présentation de la stratégie de l'école pour la période 2021-2030, validé en conseil d'administration le 10 juin 2021. Dans ce dernier document, trois objectifs ont été entérinés :

- «atteindre une taille critique à la hauteur des missions de l'école et assurant sa pérennité et son autonomie ;
- créer une dynamique de développement différenciante et économiquement équilibrée ;
- renforcer l'attractivité de l'Issep dans les différents champs de compétences (scientifique, technique et administratif) et faire du capital humain le premier facteur de réussite ».

Pour atteindre ces objectifs, quatre projets structurants sont prévus :

- créer un campus du numérique à Issy-Les-Moulineaux, que l'école qualifie d'emblématique face à la concurrence ;
- répondre à l'enjeu de l'expansion du numérique avec une offre répartie sur tout le territoire national ;
- promouvoir la formation d'ingénieur à la française et participer au transfert de compétences à l'international ;
- bâtir un modèle éducatif pour le futur : offre de formation élargie avec une ingénierie pédagogique favorisant l'adaptabilité de l'offre à la demande ; modèle pédagogique hybride avec usage accru des plateformes numériques ; formation à distance surtout à l'international.

À la suite de la nomination de la nouvelle direction générale en juillet 2022, un nouveau plan stratégique a été rédigé. Cependant, le comité n'a pas pu avoir accès à des documents stabilisés et clairs présentant la stratégie de la nouvelle direction. Le RAE mentionne cependant cinq axes prioritaires : changement profond du management ; structuration et optimisation des processus, sécurisation des postes clés ; renforcement de la communication ; croissance et changement de taille ; déménagement pour une quasi-unité de lieu.

La visite a permis de comprendre que la stratégie de 2021 n'a pas été réellement modifiée, mais plutôt actualisée, en insistant sur l'organisation interne de l'école. Le comité déplore que ce document de 2021 n'ait pas été mis en avant dans le RAE. **Il estime que les objectifs à cinq ans devraient être accompagnés d'indicateurs quantitatifs, le seul objectif affiché étant le nombre d'étudiants, fixé à 2 000.** Le comité relève également l'absence de précisions apportées sur les moyens consacrés à l'atteinte des objectifs fixés. Le document stratégique présente les très nombreuses priorités, qui sont de natures diverses, sans les hiérarchiser. **Le comité recommande à l'école de préciser et de clarifier sa stratégie : il lui suggère de limiter le nombre d'actions prioritaires, d'établir un calendrier précis et de définir des indicateurs de suivi par action, ainsi que les ressources à affecter. Le comité recommande également de partager largement en interne cette nouvelle stratégie pour favoriser son appropriation par l'ensemble des acteurs de l'école.**

Le contrat signé avec le MESR, quant à lui, définissait trois axes de travail : former des ingénieurs pour le XXI^e siècle en s'appuyant sur l'innovation pédagogique avec une politique d'ouverture sociale volontariste ; poursuivre les activités de recherche en renforçant leur ancrage dans leur environnement scientifique ; poursuivre la politique de développement international et affirmer l'internationalisation de l'école.

Chacun de ces axes est décliné en objectifs et en leviers d'actions, et assorti d'indicateurs. L'école a mis en place différentes actions (cf. domaine 3) pour atteindre l'objectif d'ouverture sociale annoncé dans son premier axe. En matière de poursuite des activités de recherche par l'ancrage dans des environnements scientifiques (2^e axe), en revanche, l'objectif n'est pas encore atteint. L'affirmation de l'internationalisation des activités de l'école, relevant du troisième axe du contrat, a été perturbée par la pandémie.

Chaque année, l'Isep fournit au MESR un rapport d'activité détaillé, qui reprend l'avancée de chacune des grandes missions de l'école. Le comité regrette que le contenu des rapports fournis au MESR ne soit pas suffisamment lié aux objectifs et aux indicateurs du contrat. Ces rapports reprennent quelques faits marquants (recrutements, diplômés, activités de recherche), mais sans références aux axes concernés.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une stratégie de partenariats structurants à construire

L'Isep ne fait pas partie d'un regroupement de site avec des établissements publics du territoire, ni d'un réseau structuré d'institutions d'enseignement supérieur. Cette situation ne l'empêche pas d'avoir des partenariats multiples aux niveaux local, national et international, mais aucun de ces partenariats n'est considéré comme structurant. **Le comité recommande à l'école de concrétiser des partenariats plus structurants pour favoriser le partage de projets, notamment en recherche, et pour gagner en notoriété.**

Le partenaire le plus emblématique de l'établissement est l'Institut Catholique de Paris (ICP), institution dont il est issu. Les relations entre ces deux partenaires se traduisent aujourd'hui par une représentation croisée dans les instances de gouvernance, et par plusieurs activités communes, en particulier une chaire « numérique et citoyenneté », mais aussi un projet de bachelor « gestion de projets numériques en établissements de santé ». La proximité géographique des deux établissements facilite ces liens.

L'Isep est membre depuis 2014 de l'école doctorale EDITE, portée par Sorbonne Université et coaccréditée par l'Université Paris Cité, et a un accord avec elle pour l'accueil réciproque d'étudiants. Des étudiants de l'Isep sont ainsi accueillis dans deux masters très sélectifs (master international Bio Medical engineering et master en Ergonomie) et des étudiants des universités peuvent suivre un parcours en ingénierie à l'Isep. Les flux sont faibles, mais continus, les établissements y voyant des possibilités d'individualisation des parcours pour leurs étudiants. **Le comité salue ce travail commun avec le monde universitaire, et encourage l'école à aller au-delà des échanges d'étudiants pour élaborer des projets de recherche.**

L'une des implantations de l'école se trouve à Issy-les-Moulineaux, municipalité qui accorde une grande importance au domaine du numérique. Les étudiants de l'Isep participent activement à la dynamique culturelle de la ville, par l'organisation de cours de codage et de soirées de jeux vidéo en lien avec « Issy-média » (projet de la médiathèque d'Issy). Par ailleurs, la ville et la direction de l'école entretiennent un dialogue permanent pour faciliter une nouvelle implantation de l'Isep dans la commune. **Le comité salue ce travail constructif avec la municipalité d'Issy-les-Moulineaux.**

Sur le plan national, deux éléments sont à relever : l'appartenance de l'Isep à la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif (FESIC) qui sert de relais national à 28 des grandes écoles labellisées Eespig ; le partenariat dans le cadre du concours « puissance alpha », qui regroupe 19 écoles d'ingénieurs privées, toutes accréditées par la CTI. Compte tenu du nombre de candidatures sur cette plateforme (15 000 pour toutes les formations, dont environ 2 000 pour le cycle d'ingénieur de l'Isep), le comité considère que son utilisation par l'école pour la gestion des candidatures est pertinente. Le comité relève par ailleurs que l'Isep est très impliqué dans la gouvernance de ces deux réseaux.

L'Isep revendique une ouverture forte à l'international, qui se manifeste par l'existence de 150 accords de partenariat (pour des mobilités entrante et sortante), ainsi que par un lien de longue date avec l'Université de Stanford, dont elle accueille l'antenne parisienne. Les nombreux accords permettent à chaque étudiant du cursus d'ingénieur de réaliser une mobilité académique. **Le comité recommande néanmoins à l'école de restreindre cette liste pour se concentrer sur les partenariats les plus actifs.** L'école fait face à un paradoxe récent concernant ses partenariats puisqu'elle souhaite renforcer ses liens avec des universités européennes, pour satisfaire certains étudiants soucieux d'un bilan carbone raisonnable, mais elle est aussi confrontée à une demande forte d'élèves qui souhaitent effectuer leur mobilité en Asie du Sud-est. **Le comité recommande la conduite d'un travail conjoint entre la direction de l'école et les élèves afin de faciliter la prise de conscience du bilan carbone d'une mobilité, et d'en tirer une charte des bonnes pratiques de la mobilité internationale.**

L'Isep accueille également des étudiants étrangers dans ses différents programmes. Les effectifs n'ont pas encore retrouvé leur niveau d'avant la crise sanitaire, alors que l'objectif affiché était de passer de 20 à 24 %

d'étudiants étrangers. L'Isep prévoit d'élargir le champ des pays concernés par ces mobilités pour recruter davantage d'étudiants internationaux, et augmenter ses effectifs conformément à ses objectifs.

Le comité souligne que l'Isep a su mettre en place des dispositifs lui permettant d'élargir son offre à des étudiants non francophones. Pour affirmer son identité d'école internationale, l'Isep a en effet ouvert un cycle préparatoire international en versions francophone et anglophone, dans lequel un semestre se déroule à l'étranger. Le comité souligne la capacité de l'école à faire partir ses étudiants, parfois en cohortes (République tchèque, pays baltes). Ces relations privilégiées avec certaines universités permettent aussi aux étudiants en apprentissage d'avoir une expérience internationale de trois mois.

Le comité constate que les relations de l'Isep avec les acteurs économiques sont denses. Les représentants du monde économique sont très actifs au sein des instances de gouvernance puisqu'ils sont largement majoritaires dans le CA (14 membres sur 17) et en grand nombre (16) dans le conseil de perfectionnement. L'école fait partie de plusieurs organisations professionnelles (« talents du numérique », « Acsiel [Alliance des composants et systèmes pour l'industrie électronique] », pôles de compétitivité « cap digital » et « systém@tic ») qui lui permettent d'intégrer les besoins des entreprises pour maintenir une excellente employabilité. Les ingénieurs diplômés de l'Isep sont bien préparés au monde de l'entreprise : les entreprises partenaires plébiscitent la spécificité « électronique », car les compétences disponibles sur le territoire sont rares. **Le comité encourage l'Isep à mettre à profit ses bonnes relations avec les acteurs industriels et économiques pour développer ses relations partenariales en recherche, et utiliser son expertise pour réaliser du transfert de technologie.**

Le comité a pu noter que l'Isep prend en compte l'enjeu de la responsabilité sociétale et souhaite à terme être labellisé DD&RS, mais il constate que l'école a repoussé cette demande de labellisation, faute de moyens pour mener ce chantier. Une responsable RSE a été nommée, mais le travail se résume pour l'instant à un inventaire des actions existantes. Pourtant, l'Isep a mené certaines actions, comme les audits énergétiques des bâtiments de ses deux implantations. Néanmoins, l'école n'est pas propriétaire de ses locaux et n'a donc pas tous les leviers à sa disposition pour répondre à ces enjeux.

L'Isep s'est donné les moyens d'être une école inclusive, engagée pour une plus grande mixité femmes-hommes. Le comité salue les actions menées : développement rapide de l'apprentissage et des bourses de l'établissement, qui permettent d'alléger la charge financière des familles, opérations de communications à destination des lycéennes afin d'attirer plus de femmes vers une carrière scientifique, et mesures pour accroître la parité de son corps professoral. **Sur le plan déontologique, l'Isep respecte les engagements pris envers l'État dans le cadre de la labellisation Eespig.**

En matière d'enseignement, l'école souhaite apporter une formation « humaniste » aux ingénieurs qu'elle forme. L'Isep s'est attelé à une refonte du cycle d'ingénieur pour intégrer les défis posés par les technologies dans les trois dimensions de l'environnement, de l'économie et de la société. **Le comité salue cette initiative et recommande à l'école d'en faire une priorité à court terme, en incluant dans ses réflexions toutes les parties prenantes (étudiants, entreprises, personnels).**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Une gouvernance soucieuse d'agilité

En conformité avec son statut d'association, la gouvernance de l'Isep s'articule autour d'un conseil d'administration, composé de 17 membres bénévoles, externes à l'école, dont 14 sont issus du monde de l'entreprise, et 3 du monde académique et des *alumni*. Les autres instances sont un conseil de perfectionnement (composé de 16 industriels, 2 académiques et des membres invités internes à l'école), un comité des programmes et un comité d'évaluation de la recherche (composé de 6 personnalités extérieures, industriels et académiques nationaux et internationaux)¹⁶. La fréquence des réunions de ces différentes instances est satisfaisante et permet une bonne articulation entre elles et la direction de l'école.

¹⁶ Le comité des programmes travaille essentiellement sur la mise en œuvre des décisions (évolution des parcours et création de nouvelles formations).

Le comité a noté une prise en compte récente des recommandations du précédent audit de la CTI quant à l'insuffisance de la représentation des étudiants et des personnels, notamment au conseil d'administration. Il note avec satisfaction que le CA de l'Isep a entériné, lors de sa séance du 16 mars 2023, une modification de son mode de fonctionnement pour que les étudiants et les personnels disposent chacun d'une voix délibérative en son sein¹⁷. Cependant, le comité souligne que la représentation des étudiants reste faible, et s'interroge sur le mode de désignation de leur représentant. En effet, c'est le Président du BDE qui siège au CA. Au moment de la visite du comité, le BDE est une association à laquelle il faut cotiser pour en être membre, ce qui signifie que le représentant des élèves au CA n'a été élu que par une partie d'entre eux, sans que cette élection porte expressément sur cette fonction. **Le comité recommande à l'école de mettre en place l'élection d'au moins deux représentants des étudiants. Le comité encourage également l'école à donner plus de poids aux représentants des salariés, en accordant une voix délibérative aux personnels enseignants et une aux personnels administratifs.**

Le CA a été largement renouvelé en 2021 avec l'élection d'un nouveau président. Cinq commissions ont été créées pour permettre aux administrateurs de travailler en profondeur les sujets en amont des séances plénières, à savoir la stratégie, le développement, la communication, les RH et l'immobilier¹⁸.

La directrice générale de l'école s'appuie sur un comité de direction (CoDir) resserré de cinq personnes : le secrétaire général, le directeur du développement, le directeur de l'enseignement et le directeur de la recherche. Les réunions sont hebdomadaires et un relevé de décision circule entre les membres du CoDir. Chacun d'entre eux met en place et organise dans sa direction les décisions du CoDir. La nouvelle directrice souhaite faire évoluer l'organisation, jugée trop pyramidale. **Le comité salue cette initiative et encourage la direction à poursuivre cet objectif en dotant le management intermédiaire de délégations de pouvoirs précises et formalisées.**

La communication de l'école comporte plusieurs volets (institutionnel, prospection et recrutement, entreprises et partenaires). Elle s'appuie sur un service composé de quatre personnes (trois chargés de communication et une responsable), placé sous l'autorité du directeur du développement, et assure un nombre élevé de missions : élaboration des différents supports, actions de promotion, relations avec les prescripteurs, gestion des réseaux sociaux.

Les actions déployées pour le recrutement des candidats mobilisent une énergie considérable : 200 visites de lycées par an, forums dans les établissements de type IUT, tenue de salons d'orientation en Île-de-France, organisation de journées « portes ouvertes », création de supports de communication (plaquettes, brochures, vidéo). Une attention particulière est portée à la présence de l'Isep sur les réseaux sociaux : une étude d'impact a d'ailleurs été réalisée en avril 2023¹⁹. L'Isep, soucieux de sa notoriété et de sa réputation, estime être reconnu, mais pas assez connu. Une analyse de la concurrence en 2022²⁰ a pointé un déficit de notoriété par rapport aux écoles concurrentes. L'accroissement de la visibilité a donc été retenu comme objectif prioritaire pour la période à venir. Par ailleurs, l'école a créé en 2022 un poste de responsable en charge du marketing, qui a pour mission de mieux adapter l'offre de formation aux besoins des différents publics.

La communication interne se fait par le biais d'une newsletter régulière et des assemblées des personnels (deux par an) pour partager la stratégie et les évolutions de l'école. Pour la communication vers les étudiants, au-delà des mails, et des publications sur la plateforme Moodle, une personne consacre la moitié de son temps de travail au lien avec les associations étudiantes.

Le comité s'interroge sur le dimensionnement du service communication au regard des missions qu'il doit assumer.

La direction des systèmes d'information (DSI) de l'Isep est composée de sept personnes. Elle gère les équipements, l'ERP²¹ et les solutions logicielles. Les systèmes et les outils sont placés sous la responsabilité de la

¹⁷ Analyse du cadre et des conséquences de la présence de représentants du CSE au CA et compte rendu du CA du 16 mars 2023 (Annexe R4C1 du RAE).

¹⁸ Visite sur site.

¹⁹ Analyse retombées réseaux sociaux (Annexe R4C7 du RAE).

²⁰ Analyse Concurrence_ISEP_Octobre2022 (Annexe R1C3 du RAE).

²¹ ERP: *Enterprise resource planning*.

DSI, à l'exception des applications utilisées par les services des RH et de la comptabilité. Plusieurs logiciels utilisés ont été développés en interne ou adaptés. L'école travaille sur le transfert des compétences au sein de son personnel et indique une difficulté à recruter. Elle favorise donc la formation de ses salariés pour assurer leur montée en compétences. Les équipes internes sont par ailleurs très sensibilisées aux enjeux de cybersécurité²². Les nombreux projets réalisés témoignent du dynamisme de ce service, mais il manque, selon le comité, un schéma directeur formalisé.

Le comité note avec satisfaction la volonté de la direction générale de faire un état des lieux approfondi du service pour mesurer son sous-dimensionnement éventuel au regard des enjeux²³. Le comité recommande d'inscrire le déploiement des projets en matière de SI dans un schéma directeur des systèmes d'information.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

5 / Une démarche centrée sur le déploiement d'un système de management par la qualité

La mobilisation de l'établissement pour le déploiement d'une démarche de qualité est ancienne (début des années 1990). L'évaluation des enseignements s'appuie sur une enquête semestrielle de satisfaction des élèves ; les résultats sont partagés avec Président du BDE. Plus récemment en 2022, l'arrivée d'une responsable des RH a permis de mettre en place des processus, dont celui d'admission-recrutement, très sensible pour l'école²⁴. La mise en conformité avec le RGPD est opérationnelle, et l'école ayant fait l'inventaire des fonctions qui n'étaient pas sécurisées en cas d'absence, elle s'efforce d'élaborer des solutions de sauvegarde.

Concernant la politique de la qualité, l'Isep est accompagnée par un consultant externe depuis fin 2022, ce qui a permis de structurer le projet de mise en place d'un SMQR²⁵, de définir la cartographie des processus majeurs, et de préparer l'établissement aux audits à venir. **Le comité salue les avancées de l'école dans ce domaine puisque le projet est structuré grâce à la nomination et à la formation d'une référente de la qualité, de pilotes des différents processus et à l'élaboration d'un planning des actions et des livrables²⁶.**

L'école se mobilise fortement pour préparer, dans le cadre de la certification ISO 9001 (audit de certification prévu en 2024). **Le comité recommande de veiller à informer l'ensemble des personnels au sujet de cet audit pour qu'ils puissent s'approprier la démarche.**

Le comité note avec satisfaction que l'Isep suit les recommandations des instances internes ou externes qui procèdent à une évaluation. Les recommandations de l'audit CTI de 2018 ont été suivies d'effet, à l'exception de celle concernant la démarche qualité, qui a été relancée en 2022. De la même manière, les recommandations du conseil interne de la recherche, qui suggérait en 2018 de passer de trois à deux équipes, ont été suivies.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6 / Une capacité de projection pluriannuelle limitée en l'absence de formalisation des processus

L'analyse des comptes de l'Isep confirme une situation financière saine : les résultats nets sont largement excédentaires (entre 2 M€ et 3,9 M€ par an au cours de la période de référence). Pour autant, le RAE ne permet pas d'apprécier la trajectoire au cours de la période écoulée, et ne fournit pas de projections financières. Il faut relire l'ensemble des rapports d'activité et des rapports financiers présentés en AG pour l'appréhender de manière annuelle. Il est en particulier difficile d'apprécier les hypothèses retenues concernant la diversification des sources de financement, pour compenser la baisse éventuelle des ressources liées à l'apprentissage.

²² La DSI de l'ISEP : Rôles — fonctions, Systèmes & infrastructures (Annexe R4C9 du RAE).

²³ Visite sur site.

²⁴ Fiche_modeler_processus__admission_mars_23 (Annexe R5C2 du RAE).

²⁵ SMQR : système de management de la qualité et des risques.

²⁶ Visite sur site.

Le RAE est particulièrement elliptique sur la description du processus budgétaire, ainsi que sur le portage de la fonction financière. La visite a permis de constater qu'une organisation opérationnelle de la gestion comptable et financière était en place. La fonction financière est assurée majoritairement par le chef comptable, rattaché directement à la direction générale. Il est en appui des membres du CoDir et du service des RH pour la préparation du budget de leur direction, et de la DG pour la consolidation financière des différents éléments collectés. Il assure également une fonction de contrôle de gestion, établit les tableaux de bord pour le suivi des dépenses et réalise un point trimestriel de l'exécution budgétaire²⁷. Le comité relève cependant que, faute de SI intégré, les tableaux de bord sont établis manuellement par les directions opérationnelles, ainsi que par le chef comptable²⁸. **Le comité constate que la direction ne dispose pas systématiquement d'une vision éclairée de l'impact économique de ses choix à court et moyen termes, pour le pilotage de ses projets comme pour l'élaboration de ses budgets, en l'absence de processus structuré.**

Le RAE est, là encore, elliptique sur la manière dont l'établissement élabore ses prévisions budgétaires. Les entretiens ont permis d'appréhender les modalités de construction des budgets : ceux-ci sont établis à partir de la collecte des besoins de chaque service et de l'arbitrage réalisé en CoDir. Les outils sont propres à chaque service et l'arbitrage se fait entre la DG, le responsable du service et le chef comptable.

L'établissement élabore une planification annuelle des recrutements par catégorie de poste, en cohérence avec ses orientations stratégiques. Depuis 2022, des recrutements ont ainsi été réalisés pour remédier au sous-dimensionnement de certaines équipes administratives (RH, communication) et sécuriser les postes importants (paie et recrutement)²⁹. La masse salariale est déterminée à partir d'hypothèses de mouvements de personnels (recrutements, départs et évolutions de carrière) et de leurs valorisations financières par le chef comptable, consolidées par le service des RH et validées par la DG.

Le comité encourage l'école à formaliser son processus budgétaire (calendrier, hypothèses stratégiques, livrables et modalités) pour renforcer la cohérence du cadre budgétaire et mieux responsabiliser les responsables de service.

L'établissement considère, compte tenu de sa taille, qu'il n'a pas besoin d'établir un dialogue de gestion complexe et formalisé pour définir la répartition des moyens. Il n'est pas fait mention dans le RAE de règles précises de répartition des moyens. **Le comité recommande de formaliser de manière explicite les modalités d'arbitrage et de suivi des dépenses.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

7 / Une organisation de la fonction des ressources humaines récente et efficiente

La fonction des RH, précédemment portée par le secrétaire général, est assurée depuis la fin 2021 par une responsable des ressources humaines.

Le service des RH est constitué de deux autres personnes, et assure toutes les missions classiques : gestion de la paie, recrutement, gestion du dialogue social, formation, évaluation, suivi de la masse salariale, politique de prévention et d'inclusion des personnes.

La création de ce poste de responsable des RH s'est traduite par des avancées notables :

- mise en place de processus structurés pour le recrutement et l'évaluation des salariés ;
- révision de nombreux accords et signature d'accords sur la gestion du temps de travail ;
- développement d'un dialogue social constructif et apaisé avec les élus du CSE et le délégué syndical ;
- déploiement du nouveau logiciel de gestion de la paie.

²⁷ Visite sur site.

²⁸ *Idem.*

²⁹ *Ibid.*

Le comité salue les progrès réalisés au cours de la période évaluée, ainsi que la dynamique constatée pour accompagner le développement de l'école.

L'Isep met en avant ses objectifs en matière de promotion de la diversité, d'égalité de traitement à tous les niveaux et de qualité de vie au travail. Particulièrement investi dans la thématique de l'égalité de genre, l'établissement, qui fait partie des 17 % d'écoles dirigées par une femme, affiche des indicateurs positifs et en progression constante depuis 2019 : sa note RSE a progressé de 78/100 à 89/100 en 2022. De plus, les femmes représentent 60 % des enseignants-chercheurs.

L'école s'est dotée d'un plan de développement pour fidéliser ses enseignants : dé-précarisation progressive (utilisation des dispositifs CDDU, CDI)³⁰, stratégie de recrutement d'EC à temps plein dès le doctorat, répartition équilibrée entre les activités de recherche et d'enseignement. Une procédure annuelle d'évaluation des personnels est mise en œuvre, avec un taux de réalisation de 98 %. Ces entretiens permettent de collecter les besoins en formation des personnels et d'élaborer un plan pour y répondre. Les membres actuels du CSE ont été élus en 2022³¹ et la totalité des sièges de titulaires et de suppléants a été pourvue. **La visite a permis de confirmer les affirmations du RAE : le dialogue social est constructif et le climat social apaisé. Pour poursuivre dans cette voie, le comité suggère d'informer en amont les représentants du personnel sur les projets stratégiques définis par l'institut et d'associer davantage les personnels eux-mêmes à leur élaboration.**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

8 / Une politique immobilière ambitieuse à inscrire dans un schéma directeur immobilier

L'Isep est présente dans deux sites, à Paris (6^e arrondissement) et à Issy-les-Moulineaux, dans des locaux dont elle est locataire :

- à Paris, sur le campus de Notre-Dame des Champs, elle dispose d'un bâtiment de 4 200 m². Ce bâtiment accueille les services administratifs et techniques, une salle informatique, une salle pour les étudiants et des salles de cours ;
- à Issy-les-Moulineaux, elle occupe un bâtiment de 4 300 m², qui a fait l'objet d'une lourde rénovation selon les normes RT 2012 (isolation, consommation énergétique)³².

Les différentes annexes du RAE illustrent les préoccupations de respect des obligations réglementaires, tant pour la maintenance que pour la sécurité des biens, des locaux et des personnes. La visite a permis d'appréhender l'organisation de la fonction immobilière, non décrite dans le RAE. Elle est assurée par le secrétaire général, assisté par un responsable du service technique. Le secrétaire général travaille en étroite collaboration avec la direction générale pour préparer le déploiement opérationnel des travaux immobiliers. L'Isep fait régulièrement appel à des prestataires extérieurs, notamment pour le pilotage de ses projets immobiliers (conseils, avocats, maîtrise d'ouvrage).

Les résultats excédentaires sont fléchés chaque année vers le projet de l'association Isep. Ces fonds alloués ont permis par le passé des extensions en s'appuyant sur des partenariats solides³³. Désormais, l'Isep souhaite devenir propriétaire d'une partie de ses locaux : c'est pour cette raison qu'il continue à abonder le projet associatif.

Le comité constate un pilotage en matière immobilière très réactif, mais regrette de n'avoir pu vérifier que les instances de validation (comité de direction et conseil d'administration) aient disposé d'un éclairage suffisant pour effectuer leurs choix vis-à-vis de certains projets - sur lesquels l'école n'a pas souhaité donner davantage d'informations au comité -, notamment en ce qui concerne leur impact économique. Il recommande de formaliser un schéma directeur immobilier et de structurer les modalités de pilotage associées (pilote, feuille de

³⁰ CDDU : Contrat Durée déterminée d'Usage. CDI : contrat à Durée indéterminée interim (ou intermittent).

³¹ Annonce des élections CSE 2022.

³² L'Isep n'est pas propriétaire, mais la nature des baux (emphytéotique) induit des charges de rénovation. Les travaux de rénovations ont été pris en charge par le bailleur ; l'ISEP a versé un droit d'entrée de 8,5 M€ correspondant au financement d'une grande partie de la réhabilitation.

³³ Les différents partenaires étaient : l'ICP pour la création de l'Isep en 1955, rue d'Assas, le Lycée Stanislas en 1986 pour le site à Paris, rue Notre-Dame des Champs, et l'Ordre des Sulpiciens en 2014 pour le Campus à Issy-Les-Moulineaux.

route, échéances, budget). Il attire l'attention de l'école sur la complexité des projets envisagés, la nécessité de valider leur cohérence avec le modèle économique, et le dimensionnement nécessaire des équipes pour les déployer.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Une équipe de gouvernance renouvelée, et une nouvelle organisation interne propice au développement des activités de l'école.
- Une communication externe dynamique au service du recrutement des élèves.
- Une fonction RH récemment structurée et efficiente.

2) Faiblesses

- Des orientations stratégiques insuffisamment transparentes et non partagées en interne.
- Une absence d'intégration de l'école à un réseau de partenaires académiques structurant.
- Des modalités de pilotage opérationnel peu formalisées.
- Une situation comptable et financière maîtrisée, mais une capacité de projection pluriannuelle limitée en l'absence de formalisation des processus.
- Une architecture des SI hétérogène.
- Une absence de diversification des ressources, qui rend le modèle économique fragile à moyen terme.

3) Recommandations

- Construire une stratégie de partenariats académiques en fonction des orientations stratégiques de l'établissement.
- Approfondir les liens avec l'Université Paris-Cité et/ou Sorbonne Université, en formation (doubles diplômes par exemple), ou en recherche.
- Formaliser les procédures administratives et les schémas directeurs, particulièrement en matière de SI et d'immobilier.
- Rendre effective la représentation des personnels et des étudiants dans les instances décisionnelles de l'école.
- Veiller à renforcer les équipes administratives en lien avec les missions prioritaires.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une politique de la recherche structurée à l'échelle du laboratoire Lisite, qui développe des thématiques de recherche en cohérence avec les orientations de la formation d'ingénieurs

L'Isep a créé en 2005 le Lisite (laboratoire d'informatique, signal et image, télécom et électronique³⁴). La structuration en équipes a évolué en 2018, passant de trois à deux équipes, de tailles équilibrées : ECOS (Électronique et communication des systèmes) et DASSIP (*Data sciences, signal et image processing*). Les domaines d'application sont notamment l'économie d'énergie, la protection des données, et l'utilisation de l'intelligence artificielle. L'évolution des besoins en enseignement et des orientations de recherche est tangible : les orientations de recherche du Lisite sont liées à la majorité des parcours offerts en deuxième et troisième année du cycle d'ingénieur.

En 2023, le Lisite est constitué de 20 enseignants-chercheurs (EC). L'établissement a mis en place une commission qui évalue les charges d'enseignement (face-à-face avec les étudiants, tutorat d'apprenti, soutenances de stage, projet de fin de parcours), ainsi que les charges collectives (responsabilité de domaine ou de parcours), de façon à garantir un mi-temps de recherche pour les EC du laboratoire. **Le comité a apprécié que le statut des EC soit relativement proche de ce qui est observé dans les institutions publiques de l'enseignement supérieur.** Cependant, les EC et les enseignants de l'Isep s'inquiètent que les heures de face-à-face pédagogique ne distinguent pas les cours des TD et des TP³⁵.

L'Isep s'appuie sur un conseil d'évaluation de la recherche, constitué d'académiques nationaux et internationaux et d'industriels, pour évaluer le Lisite tous les quatre ans. L'analyse des rapports établis par ce conseil souligne l'amélioration, qualitative et quantitative, de la production scientifique. Entre 2018 et 2022, le Lisite a ainsi produit 286 articles, dont 95 % ont été publiés dans des journaux internationaux avec comité de lecture. La qualité des publications est reflétée par le fait que la moitié des publications relève de journaux du premier quartile, et 80 % des deux premiers quartiles. **Le comité salue cette amélioration de la production scientifique, mais recommande qu'un travail soit fait pour cibler des journaux de premier plan et éviter les éditeurs de revues prédatrices**, un risque dont la direction de la recherche a conscience³⁶.

L'Isep a favorisé la participation de ses EC au groupe pluridisciplinaire *Paris Eye Imaging* qui regroupe des chercheurs de l'Isep, du CNRS, de l'Inserm, et de l'Onera. Ce groupe effectue des recherches, financées entre autres par l'ANR, sur la lutte contre les maladies vasculaires dans le domaine de l'ophtalmologie et du cerveau. La participation à *Paris Eye Imaging*, a donné lieu à des publications et à l'élaboration d'un logiciel pour la détection de maladies de l'œil.

L'institut a créé cinq chaires industrielles, dans l'objectif est d'apporter des moyens à la recherche (trois financements de thèse) ou de valoriser la recherche sous forme de *webinars* et de *hackathons*. Le Lisite a bénéficié de six bourses Cifre au cours de la période de référence. **Le comité recommande de s'appuyer sur certaines relations industrielles de longue durée pour contribuer à des « laboratoires communs » (LabCom) au sens de l'ANR, portés par des établissements publics.**

L'équipe ECOS a participé à deux projets H2020, ce qui témoigne d'un bon niveau d'activité compte tenu de la taille de l'unité : IoRL [*Internet of radio light*] de 2017 à 2020 ; 6GBrains de 2020 à 2023. De plus, elle a contribué en tant que fournisseur de banc de test (*Visible light communications testbed*), à la fédération FED4FIRE+ dans le cadre du projet H2020 éponyme.

³⁴ Référencé au répertoire national des structures de recherche (RNSR), sous le n° 200524219 H.

³⁵ Visite sur site.

³⁶ Idem.

Le comité salue l'implication du Lisite dans plusieurs projets européens. Au moment de sa visite, le comité s'interroge en revanche sur le taux d'échec de dépôt de projet et la baisse du nombre de dépôts en 2022 et 2023³⁷. Il recommande à l'Isep d'en identifier les raisons et de mettre en place des actions correctrices.

L'Isep dispose d'un dépôt HAL dans lequel plus de la moitié des productions sont accessibles en science ouverte verte ou or. L'établissement encourage la publication en *Open Access*, que ce soit pour les articles, ou pour les données. Il n'y a pas de politique clairement affichée concernant l'édition de logiciels. La plupart des doctorants (18 sur 20) sont inscrits à l'EDITE, école doctorale partagée entre deux universités, trois écoles d'ingénieurs et deux instituts. Le Lisite possède un siège au conseil de cette ED. Le laboratoire a mis en place son propre processus de recrutement, à savoir un appel à candidatures à travers les listes de diffusion des groupements de recherche (GdR) CNRS, puis la sélection par un comité d'audition *ad-hoc*.

Les programmes de recherche en micro et nanoélectronique bénéficient de l'appartenance de l'Isep à l'Alliance pour les composants et systèmes pour l'industrie électronique (ACSIEL), et au Groupement d'intérêt public pour la coordination nationale pour la formation en microélectronique (GIP-CNFM). Le comité y voit un élément en faveur de la reconnaissance de l'Isep dans les réseaux nationaux. L'Isep est également membre des pôles de compétitivité Cap Digital et System@tic.

L'établissement pratique une politique de mobilité entrante et sortante de chercheurs grâce aux programmes ERASMUS, avec — hors pandémie — en moyenne deux mobilités sortantes par an.

Enfin, l'école a missionné une référente intégrité scientifique (RIS) depuis 2018. L'Isep est aussi signataire de la *Coalition on Advancing Research Assessment (CoARA)*, espace inclusif et collaboratif offrant une plateforme pour des projets pilotes et des expériences visant à développer de nouvelles méthodes, ainsi que l'échange de bonnes pratiques.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Une gestion financière de la recherche sous tutelle directe de la direction

Le Lisite n'a pas de budget récurrent propre : il s'appuie sur les services de l'Isep pour son fonctionnement administratif et financier. L'Isep finance également quatre contrats doctoraux sur fonds propres, ce qui constitue un effort remarquable. ³⁸. Cependant, il n'y a pas d'appels à projets régulièrement ouverts aux chercheurs, arbitrés par exemple par un conseil scientifique. Pour financer la recherche, les chercheurs doivent ainsi directement solliciter des fonds auprès de la direction.

L'arrivée récente d'un gestionnaire administratif au Lisite a permis de réduire la charge administrative des chercheurs. Lors de la visite, le comité a pu apprécier le soutien de l'école au développement de ses activités de recherche (statut de l'EC, soutien financier), mais a également remarqué que l'organisation actuelle ne permettait pas d'avoir une connaissance précise des coûts liés aux activités de recherche. **Le comité estime qu'une autonomie financière plus importante permettrait aux EC d'avoir une vision plus claire des moyens affectés à la recherche. Par ailleurs, le comité recommande à l'école de mieux communiquer en interne (vers les étudiants) les résultats de ses équipes de recherche et de mettre en valeur les actions dans le cadre de l'accroissement de la notoriété de l'école.**

L'Isep a pour objectif de recruter six EC pour les années 2023 et 2024. Le comité note cependant que l'établissement a des difficultés à retenir les talents (14 EC ont quitté l'Isep au cours de la période). Bien que les domaines de recherche concernés soient l'objet d'une forte pression industrielle, **le comité encourage l'école**

³⁷ L'analyse des projets acceptés/soumis de 2019 à 2022 donne : 0/6 projets ANR (dont au moins 4 PRC ou PRCE) ; 1/2 projet ITEA ; 1/2 projet H2020 ; 2/6 projets de réponse à AAP divers tels que fondations, industriels, projets déjà financés faisant des AAP. Pour 2022 et 2023, 4 projets rejetés, 2 acceptés, un contrat industriel avec Dassault sans montant mentionné, un projet dans l'AAP d'un projet H2020 (le projet H2020 Fed4Fire+ fait des AAP, l'Isep a eu un projet accepté dans ce cadre) pour 15 k€. Source : Annexe A3 du Document_Secondaire_Annexe

³⁸ De plus, les doctorants financés par l'Isep réalisent un demi-service d'enseignement (96 h).

à analyser les raisons des départs. Le comité souligne que les partenaires industriels ne pâtissent pas de ce *turn-over*, l'Isep et le Lisite palliant systématiquement.

L'Isep a mis en place un soutien aux EC (à l'aide de décharges partielles d'enseignement) pour encourager le passage de l'habilitation à diriger des recherches (HDR). Par ailleurs, le statut de « professeur Isep » permet de reconnaître ce diplôme. Quatre HDR ont ainsi été soutenues au cours de la période, portant le nombre d'EC détenteurs d'une HDR à six. **Le comité salue cette politique et sa réussite indéniable : ce potentiel d'EC habilités bénéficie directement aux projets de recherche collaboratifs.**

Le comité salue le soutien de la direction de l'établissement aux activités de recherche et recommande à l'Isep de mettre en place un tableau de bord avec des indicateurs de pilotage (ne se limitant pas aux publications) afin de disposer d'éléments objectifs pour la définition de ses priorités et pour la répartition des moyens financiers.

Le comité recommande aussi de mettre en place un conseil scientifique permettant de discuter collégalement, et avec des experts extérieurs, des orientations de la recherche, et le cas échéant d'arbitrer sur les financements.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

3 / Un incubateur performant

Un incubateur, créé en 2017, aide les jeunes diplômés et les étudiants ingénieurs de l'Isep à partir de leur deuxième année (trois étudiants concernés en 2021-2022) dans leur projet de création de *startup*. Les élèves et les jeunes diplômés peuvent bénéficier d'un appui par cet intermédiaire, mais les entretiens ont montré que ce dispositif n'est pas bien connu des étudiants. Les élèves et les jeunes diplômés sont accompagnés par des experts de divers domaines, et disposent de bureaux et de salles de réunion. 16 projets ont été incubés en 2022. Lorsque le projet de création d'entreprise est suffisamment avancé, les porteurs présentent le projet à un comité d'engagement qui statue sur sa viabilité. Si le projet est retenu, le lauréat se voit attribuer un prêt d'honneur (10 à 60 k€) pour démarrer son activité. Les créateurs incubés à l'Isep peuvent aussi émerger au fonds « initiatives grandes écoles et universités » (IGEUE). **Le comité salue le travail réalisé pour soutenir la création d'entreprise. Il invite l'établissement à réaliser un suivi à long terme des entreprises créées, et de communiquer ces résultats aux étudiants.**

L'Isep a participé à 10 chaires industrielles au cours de la période, dont certaines ont permis de monter des thèses Cifre. L'Isep met en avant dans son RAE de nombreux exemples de transfert industriel ces dernières années³⁹. Deux chaires traitent directement des sujets liés au développement durable (DD), l'une avec l'UNEP sur la protection de l'environnement, l'autre avec l'ICP sur le thème du numérique et de la citoyenneté. Différents travaux de recherche sont aussi directement liés au DD, comme ceux liés aux systèmes électroniques basse consommation ou les systèmes de récupération d'énergie. Concernant les politiques d'intégrité et de déontologie, l'Isep met en avant la présence d'une chargée de mission RIS. **Le comité suggère à l'établissement de s'appuyer sur les très bonnes relations avec les entreprises développées dans le cadre de la formation pour accroître la valorisation de ses activités de recherche.**

L'Isep n'ayant pas de politique de protection du potentiel scientifique, technique et industriel (PPST), **le comité invite à s'informer de la politique de protection du potentiel scientifique et technique mise en place par l'État.**

Les actions de communication menées auprès du public le sont principalement avec Issy Media, ou à travers des événements organisés dans le cadre de chaires industrielles (chaire avec l'Unep, l'ANFR, 3DSOutscale, l'ICP

³⁹ Citons par exemple : traitement des images lié aux pathologies de l'œil, utilisation de l'IA pour l'analyse d'images satellitaires et la détection de mélanome, protocoles Visual Light Communication (VLC) pour la 5 G puis la 6 G, extraction de données massives pour des applications de type éco-climatologie et e-agriculture.

et la DGGN). L'Isep, soutenu par le Lisite, organise des conférences, colloques, séminaires, webinaires et tables rondes à destination de la collectivité d'Issy-les-Moulineaux, qui met en avant sa satisfaction. On peut également citer les «hackatons» organisés en partenariat avec la direction générale de la gendarmerie nationale.

La nouvelle direction souhaite opérer une évaluation analytique des coûts et des revenus des activités de recherche. **Le comité salue cette initiative qui permettra une meilleure prise en compte d'indicateurs pour le pilotage de la recherche. Néanmoins, il souligne que certains apports de la recherche peuvent être difficilement quantifiables : amélioration continue du contenu de la formation, prise en compte de nouvelles problématiques issues de la R&D de partenaires industriels, crédibilité en tant qu'école de formation d'ingénieurs de qualité.**

L'Isep ne dispose pas d'un service en propre pour gérer la propriété intellectuelle, mais utilise ceux de ses partenaires académiques ou industriels (CEA, entreprises). **Le comité recommande à l'établissement de rester vigilant sur tous les contrats signés et de veiller à préserver ses intérêts dans les conventions de partenariat. Il lui recommande également d'utiliser un service de gestion de partenariat et de valorisation**, interne à l'école ou mutualisé.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Des thématiques de recherche en cohérence avec les orientations de la formation d'ingénieurs et de ses besoins qui s'appuient sur des partenariats académiques de qualité.
- Une production scientifique de bon niveau, compte tenu de la taille des équipes.
- Une activité d'encadrement notable avec une trajectoire positive d'augmentation du nombre d'HDR.
- Une bonne capacité à s'insérer dans des projets collaboratifs nationaux et européens.
- Un référentiel qui tend à dégager un réel mi-temps de recherche pour les enseignants-chercheurs.

2) Faiblesses

- Un manque d'indicateurs de pilotage de la recherche, et une absence de suivi, à moyen ou à long terme, de l'impact socio-économique des actions d'incubation ou des projets industriels.
- Des difficultés à conserver ses enseignants-chercheurs.
- Une absence de financement récurrent de l'unité propre de recherche.
- Une absence d'accès à un service de gestion de partenariat, de valorisation et de propriété intellectuelle.

3) Recommandations

- Élaborer une politique de recherche propre, stratégiquement adossée aux besoins de la politique de formation, déclinée en plans d'action, et élaborée par un conseil scientifique.
- Formaliser les processus de recrutement des EC et des doctorants pour favoriser l'attraction de talents.
- Mettre en place une politique respectueuse de la PPST.
- Formaliser certaines relations industrielles récurrentes sous forme de Laboratoires Communs ANR.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. «L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.»

1 / Une offre large visant à répondre aux attentes des recruteurs

L'Isep positionne son offre de formation dans le domaine des technologies du numérique. Cette offre est large : classe préparatoire associée, bachelor, master spécialisé, cycle intégré international en langue française et anglaise, cycle d'ingénieur sous statut étudiant ou apprenti. L'ensemble des parcours proposés favorise une diversité de profils, permettant de répondre aux besoins et aux attentes des étudiants et des entreprises. Si l'école est indéniablement reconnue dans son domaine de compétences et pour sa formation d'ingénieurs par les recruteurs, elle manque de reconnaissance dans l'environnement de l'ESR.

Les frais de scolarité sont de 3 300 € par an en cycle préparatoire conventionné, 8 000 € en cycle international intégré et de l'ordre de 9 000 € en cycle d'ingénieur. L'école a mis en place de nombreux mécanismes d'aides :

- prêts d'honneur (2019) ;
- bourses complémentaires Isep pour boursiers Crous (fait dès 2020), qui se traduisent par une réduction de 1 600 euros par an des frais de scolarité ;
- prêt d'ordinateurs portables (depuis 2020) ;
- bourses Île-de-France ;
- bourses Erasmus.

L'école s'est fortement engagée dans la formation sous statut d'apprenti et propose le même diplôme en formation initiale ou par apprentissage.

Au cours de la période évaluée, l'Isep a ouvert une section anglophone de son cycle intégré international (CII), et a créé un bachelor en transformation numérique des entreprises, qui délivre le grade de licence. L'institut souhaite en ouvrir un autre dans les domaines de la santé et du numérique (le dossier est déposé à la Cti). Enfin, l'école a su s'adapter aux modifications entraînées par la réforme du bac en ouvrant dans son cycle préparatoire intégré une classe en « science et société » adaptée aux bacheliers qui n'ont gardé qu'une seule spécialité scientifique en terminale. **Le comité salue la capacité de l'Isep à mettre en place de nouvelles formations et lui recommande d'approfondir l'étude des publics cibles pour garantir la soutenabilité des formations ouvertes.**

L'établissement met en place des partenariats de qualité avec des établissements nationaux de premier plan (Université Paris-Cité ou Sorbonne Université, par exemple). Le positionnement dans le domaine de la santé est pertinent et fait écho à des thématiques développées en recherche. Aussi, **le comité encourage l'école à poursuivre ces partenariats d'excellence et à les mettre en valeur dans sa communication.**

L'établissement affirme figurer parmi les écoles d'ingénieurs françaises les plus actives à l'international. L'école garantit une expérience internationale académique pour tous ses apprentis, en ayant des partenariats lui permettant d'envoyer des cohortes, et il en va de même pour les étudiants du cycle intégré international. Cependant, sur 156 accords annoncés une cinquantaine seulement sont réellement actifs. La visite a permis de préciser la stratégie visée en termes de partenariats : consolider les partenariats en Asie, développer ceux qui concernent l'Europe et assurer une ouverture vers le Moyen-Orient et l'Afrique francophone. **Le comité salue cette ambition, mais suggère que l'Isep hiérarchise ses priorités géographiques, et se dote d'indicateurs de réussite (nombre d'étudiants entrants ou sortants) par zones géographiques.**

Le comité souligne la mise en place efficace de la mobilité sortante, avec 340 étudiants en mobilité par an. Il encourage l'école à consolider des partenariats structurants et ciblés, pour augmenter le nombre d'étudiants internationaux entrants (comme l'école s'y était engagée dans le contrat signé avec le MESR).

Concernant la formation à et par la recherche, l'argument avancé dans le RAE est que les professeurs sont des enseignants-chercheurs. Au-delà de cet aspect, aucun élément structurant n'est mis en place pour assurer l'exposition à la recherche pour tous. La visite a confirmé l'insuffisance de l'acculturation à la recherche.

Le directeur de la recherche de l'Isep fait partie du comité de réflexion pédagogique. La majeure partie des cours (environ 60 %) dans la formation d'ingénieur sont dispensés par les EC. Différentes activités d'initiation à la recherche sont proposées dans la formation d'ingénieur (projets de fin de parcours recherche supervisés par un ou une EC, module d'initiation à la recherche supervisé par le directeur de la recherche et suivi par 30 à 40 élèves). Par ailleurs, la recherche au Lisite et la formation doctorale sont présentés aux étudiants lors de séminaires d'orientation professionnelle. **Cependant, le comité a relevé que les élèves de l'Isep ne sont pas informés des activités en recherche de leur établissement et ignorent l'existence d'un laboratoire⁴⁰. Le comité recommande à l'école de mettre en place des actions visant à accroître leur acculturation à la recherche.**

Au cours de la période 2017-2022, jusqu'à neuf ingénieurs de l'Isep selon les années (en moyenne 4,66 par an) ont poursuivi leurs études en thèse, que cela soit à l'Isep (pour 31 %) ou dans un autre organisme ou établissement, notamment à l'Université Paris-Cité. **Le comité suggère à l'école de mettre en place des actions plus soutenues pour augmenter ce nombre, en s'appuyant sur les partenariats existants.**

L'Isep met en place de nombreuses actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat et plus généralement au monde de l'entreprise. L'impact de ces actions est suivi avec des données précises concernant la création de *startup* et l'incubation de projets (*supra*, domaine 2). **Le comité salue ce travail sur l'entrepreneuriat.**

L'Isep sensibilise tous ses étudiants aux enjeux du développement durable. Dès le cycle intégré, des actions sont mises en place (atelier « action environnementale » par le *design thinking*), et sont amplifiées dans le cycle d'ingénieur (fresque, conférences, cours électifs). L'école demande qu'une section spécifique sur le DD&RS soit intégrée dans tous les rapports de stage. **Le comité salue le travail déjà réalisé par l'école pour intégrer les enjeux de DD&RS dans tous ses programmes de formation, et l'encourage à mieux valoriser son travail spécifique sur l'engagement responsable et l'éthique dans le domaine du numérique.**

L'école a choisi de ne pas avoir de centre de documentation ouvert aux étudiants dans ses locaux. Les étudiants peuvent soit utiliser des ressources en lignes (IEEE, techniques de l'ingénieur), soit utiliser les ressources des bibliothèques universitaires dans le cadre d'un accord de site. Le comité prend acte de l'absence de lieu de documentation, mais regrette qu'il n'ait pas été pensé aussi en tant qu'espace de travail commun pour les étudiants.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / Un pilotage pédagogique qui repose sur des comités aux périmètres clairs, permettant un suivi et une évolution des programmes efficaces

Le pilotage pédagogique des formations s'appuie sur plusieurs conseils et comités. Le conseil de perfectionnement a un rôle prospectif d'identification des besoins à venir des entreprises. Les conseils de programme reprennent également cette mission dans le périmètre des thématiques du programme ; ils conçoivent et font évoluer les programmes en fonction des observations des entreprises et des apprenants. Le comité de réflexion pédagogique mensuel, organisé par le directeur des études, est une instance interne qui met en œuvre les décisions du conseil des programmes et du conseil de perfectionnement. Le directeur des études supervise l'ensemble des formations. L'ensemble de ces responsables se retrouvent au moins une fois par mois dans le cadre du comité de réflexion pédagogique. Malgré le nombre d'instances, la communication est fluide entre ces différents acteurs. En revanche, les étudiants ne sont pas toujours représentés dans ces divers conseils, **et le comité recommande à l'école de les impliquer davantage pour favoriser la collégialité des décisions prises, et faciliter l'adhésion de la communauté étudiante lors de la mise en œuvre des évolutions pédagogiques.**

L'Isep a été précurseur en ce qui concerne l'approche par compétences, puisqu'elle a été introduite dès 2004. La liste des actions mises en œuvre est importante et la visite a permis d'en préciser les contours. Le référentiel de compétences (fiche RNCP visible sur la plateforme France compétences) est en cours de refonte et a été

⁴⁰ Visite sur site.

présenté à la CTI en janvier 2024. Le règlement des études fait explicitement mention du référentiel des compétences. En première année du cursus, une journée est consacrée à la présentation de ce même référentiel aux étudiants⁴¹. Les entretiens, notamment avec les étudiants, ont permis de confirmer une bonne appropriation de la démarche.

Le projet « approche par projets » (APP) de 1^{re} année du cycle d'ingénieur est un élément structurant de cette approche par compétences. Plus généralement, sur l'ensemble du cursus, les projets et les stages sont évalués sur la base d'une grille de compétences. Tous les enseignants et enseignants-chercheurs suivent un groupe d'APP et évaluent des stages de fin d'études. **Le comité a apprécié l'obligation faite aux étudiants, en fin de cursus ingénieur, de présenter un rapport « bilan de compétences et projet professionnel ».** Ce rapport permet d'ancrer dans le réel, et de manière individualisée, cette notion de compétences.

Au-delà des compétences acquises dans le cadre des modules académiques, l'Isep affiche la volonté de valoriser les compétences acquises en externe, par exemple dans le cadre d'une césure ou d'un engagement étudiant. Ces compétences sont évaluées à la demande de l'étudiant et font l'objet d'attribution de crédits ECTS qui peuvent représenter une part variable des ECTS « Langues, culture, humanités » chaque année⁴².

Il y a peu de précisions dans le RAE quant aux innovations pédagogiques mises en place, au-delà de la mention faite à quelques MOOC, alors même que ce point figurait dans le contrat signé avec l'État. De même, le lien entre les innovations pédagogiques et la réussite des étudiants n'est pas réellement explicité. Néanmoins, le recours aux plateformes Moodle est généralisé dans la grande majorité des formations. L'Isep avait mis en place cet outil bien avant la pandémie, et a déployé des enseignements à distance au moment du premier confinement. **Le comité souligne l'agilité de l'école à déployer rapidement des outils pour tous ses usagers.** Les enseignants de l'école ont ainsi assuré une continuité pédagogique grâce à un basculement en distanciel de toutes les formations.

Un objectif cible de 15 à 20 % des activités déployées en distanciel a été fixé lors de la refonte du cycle d'ingénieur. Lors de la visite, les temps de trajet importants en Île-de-France ont été mis en avant pour justifier cet objectif. Les entretiens avec les étudiants n'ont cependant pas permis de mettre en évidence un réel intérêt pour l'enseignement à distance⁴³.

Le comité recommande de suivre de près la mise en place des enseignements à distance pour s'assurer en particulier qu'elle ne soit pas source de décrochage des étudiants.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3 / Un recrutement post bac diversifié et des ouvertures de filières pertinentes

L'école dispose d'un large spectre de recrutements possibles après le bac : cycle préparatoire associé (CPA), cycle intégré international (CII en français et en anglais CII Sciences sociales). Le recrutement dans le cycle ingénieur se fait pour 50 % d'étudiants ayant suivi le parcours CII, 25 % issus du CPA et 25 % issus d'autres formations (CPGE, licence, DUT). Les groupes d'APP de première année de cycle d'ingénieur, composés de six étudiants, sont constitués en assurant une représentativité des divers profils d'entrées.

La majorité du recrutement s'opère au travers du *consortium* « concours Puissance alpha ». Les chiffres Parcoursup⁴⁴ pour la rentrée 2022 montrent un taux de remplissage de 96 %. Le recrutement se fait essentiellement en Île-de-France (à 80 %), 10 % des entrants viennent de l'étranger et 10 % des autres régions françaises, ce qui confirme la faible notoriété de l'école en dehors de la région parisienne. Le comité a analysé les données certifiées de l'école (données CTI), celles qui sont issues de Parcoursup et de la plateforme Puissance alpha⁴⁵, et celles des taux d'abandon et de redoublement⁴⁶. Les données issues de Parcoursup

⁴¹ Présentation de rentrée aux élèves (Annexe R14C1)).

⁴² Règlement des Etudes (Annexe R14C1)).

⁴³ Visite sur site.

⁴⁴ Info Parcoursup (Annexe R15)).

⁴⁵ Concours_postbac_2022_les_donnees_de_la_campagne_postbac_Puissance_Alpha (Annexe R3C5)).

⁴⁶ Extrait du rapport d'activités envoyé au MESR pour l'année écoulée 22-23 (Annexe)).

montrent que l'école va au bout de ses listes de candidats classés. Le taux d'abandon (y compris en réorientation) est de 10 % la première année, et le taux de redoublement de 10 % également. Ce taux élevé semble s'expliquer par l'arrivée dans l'enseignement supérieur de promotions encore marquées par des lacunes dans les méthodes de travail liées aux confinements. L'établissement met en place des mesures de remédiation dès le début de l'année.

Le comité salue les nombreuses initiatives pour adapter le cycle préparatoire aux différents profils de candidats. Il s'interroge toutefois sur la sélectivité effective du recrutement, et recommande la mise en place d'indicateurs permettant de suivre le positionnement de l'école par rapport à ses principaux concurrents. Le comité juge opportune la stratégie d'ouverture de cycles préparatoires dans d'autres régions, afin d'atteindre les objectifs de l'école en termes d'effectifs. Le comité recommande enfin à l'Isep de s'appuyer davantage sur son réseau d'alumni, qui constitue un relais efficace vers les potentiels candidats.

L'Isep est également présent dans les concours post CPGE, mais excepté le recrutement dans la filière TSI où toutes les places ouvertes sont remplies, les autres filières (PSI, PT, MP) attirent très peu⁴⁷ (24 recrutés issus de la filière TSI, et 18 venant des 3 autres filières). La réforme récente du BUT a également une incidence sur le recrutement en cycle d'ingénieur. **Le comité recommande à l'école de mener une réflexion sur les recrutements afin de cibler ceux qui sont le mieux adaptés aux formations déployées.**

L'école met en place un dispositif complet visant à préparer l'étudiant à son insertion professionnelle : dès son arrivée, trois semaines d'interactions avec des entreprises ; une séquence complète de préparation au projet personnel ; en dernière année, une soutenance spécifique du projet professionnel. Ce dispositif est complété par la mise en place d'un accompagnement individualisé.

L'école suit précisément le devenir de ses diplômés. Le taux d'insertion professionnelle à six mois est très bon (de l'ordre de 95 %), avec des salaires supérieurs à 40 k€/an, en progression constante depuis trois ans. La différence salariale entre les hommes et les femmes à l'embauche est inexistante dans le cas des diplômés de l'Isep : **le comité salue ce résultat, conséquence probable de la préparation à l'emploi mise en place au sein de l'école.**

L'école a fortement développé le modèle de formation par l'apprentissage⁴⁸, ce qui constitue un élément d'attractivité complémentaire. De plus, les industriels répondent positivement à ces parcours de formation, ce qui permet — outre les recettes financières complémentaires — de renforcer le lien avec les entreprises du secteur. **Le comité recommande à l'école de poursuivre dans cette voie.**

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4 / Une vision claire des coûts de formation

L'établissement précise dans son RAE que « le recrutement, l'évaluation des enseignants-chercheurs et des enseignants, et leur progression professionnelle intègrent explicitement des critères liés à la performance pédagogique ». Des entretiens individuels ont lieu tous les deux ans : ils intègrent un point sur l'accompagnement et la formation des enseignants, et permettent d'échanger sur leurs besoins. Par ailleurs, la taille de l'école permet un accompagnement des plus jeunes enseignants par les plus anciens. Les responsabilités graduelles de modules d'enseignement, de parcours et de domaines d'enseignement permettent à notre personnel enseignant de monter rapidement.

L'Isep dispose d'une comptabilité analytique qui permet de suivre l'ensemble des coûts de l'école, par activité. Les outils décrits dans le domaine 1 permettent ainsi d'assurer le suivi et la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation. Par exemple, le *reporting* annuel auprès de France Compétences pour l'apprentissage est issu de la comptabilité analytique de l'école.

⁴⁷ Extrait du rapport d'activités envoyé au MESR pour l'année écoulée 22-23 (Annexe)).

⁴⁸ Augmentation de 155 apprentis en 2017 à 283 en 2022.

Les charges d'enseignement des enseignants et enseignants-chercheurs font l'objet d'un document discuté en commission des charges⁴⁹. Les enseignants doivent effectuer 480 h de face-à-face pédagogique, auxquelles s'ajoutent des fonctions de représentations et de jurys. Les enseignants-chercheurs doivent quant à eux un volume de 156 h de face-à-face pédagogique complété de responsabilités pédagogiques de cours, de parcours, de jury, de soutenances de stage ou encore de suivi d'alternants. À noter que les distinctions entre cours, TD, et TP ont été supprimées, ce qui fait l'objet de discussions chez les enseignants⁵⁰. **Le comité salue l'existence d'un document précis définissant la charge de chacun en fonction de son statut et de ses responsabilités.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5 / Une vie étudiante et vie de campus active, accompagnée et valorisée

L'Isep compte une quinzaine d'associations étudiantes actives (bureau des élèves, l'association sportive, la junior entreprise, garage Isep) et une quinzaine de clubs étudiants rattachés au BDE⁵¹. L'institut ne disposant pas d'équipements sportifs, les étudiants bénéficient de tarifs réduits pour l'inscription au club Forest-Hill à Issy-les-Moulineaux⁵². De plus, certaines infrastructures sportives⁵³ du collège Stanislas sont mises à disposition de l'association étudiante chargée des sports à l'Isep.

Les conditions de vie et d'études sont satisfaisantes. La présence de deux sites (distants d'environ 20 minutes par les transports en commun) n'est pas pénalisante d'après les étudiants⁵⁴. Ils disposent d'espaces réservés à l'activité des leurs associations. Un foyer étudiant (espace de détente et de restauration) est présent dans chaque site, et des espaces de travail sont ouverts aux étudiants jusqu'à 22 h, même si les espaces disponibles en journée s'avèrent parfois insuffisants. **Le comité soulève un point de vigilance concernant le manque d'espaces de restauration, en particulier dans le bâtiment Notre-Dame des Champs.** En ce qui concerne le logement, une vingtaine de places sont proposées dans l'internat sécurisé du lycée partenaire voisin et quelques solutions de location sont communiquées aux étudiants par l'association des *alumni*.

Un espace d'écoute est géré par deux psychologues stagiaires en fin d'études et une psychologue professionnelle, en partenariat avec l'école de psychologues praticiens. Il est ouvert aux élèves trois jours par semaine, et est aussi accessible pour les étudiants anglophones. **Le comité salue cette disposition efficace, qui existe depuis plusieurs années.**

Le comité estime que la vie associative au sein de l'école est bien encadrée et accompagnée. Elle est pilotée par une chargée de communication, interlocutrice principale des étudiants. De plus, des réunions mensuelles entre le BDE et le CoDir sont organisées pour discuter de divers sujets : événementiel, rentrée scolaire, vie de campus, locaux. L'école soutient financièrement les associations par l'intermédiaire de l'attribution des fonds de la CVEC⁵⁵ (60 k€/an, auxquels l'école ajoute une dotation de 77 k€).

La représentation des étudiants au sein des instances de l'école est encore restreinte à ce jour mais évolue favorablement : les étudiants ont désormais un représentant avec voix délibérative au CA, et le BDE participe à la commission CVEC. L'ensemble des promotions est représenté au sein du bureau des élèves. **Le comité recommande à l'Isep de davantage intégrer des représentants des étudiants dans ses diverses instances, et de s'assurer de leur élection par l'ensemble de la communauté étudiante.**

⁴⁹ R7C3-commission_des_charges_signee_oct22 (Annexe R7C3)).

⁵⁰ Visite sur site.

⁵¹ Tableau Effectifs des associations (Annexe).

⁵² L'Isep a négocié des tarifs préférentiels et cofinance (40 k€ annuels) les inscriptions au club Forest-Hill. 101 cartes ont été délivrées à des étudiants en 2021-2022. L'ISEP participe aux frais d'inscription à hauteur de 60 € sur 140 € (140 € étant le coût de l'abonnement annuel des élèves). La subvention de l'Isep est de 47 % pour le personnel.

⁵³ Par exemple, la piscine.

⁵⁴ Visite sur site.

⁵⁵ Bilan_chiffré_CVEC_22 (Annexe R17C9).

Des dispositifs de valorisation de l'engagement étudiant sont mis en place: la reconnaissance de l'engagement des dirigeants du BDE et de la junior entreprise se fait avec la validation du stage de deuxième année (25 ECTS). De plus, dans le cadre du module en langues, culture, humanités, les étudiants (sauf les apprentis en 2^e et 3^e années) peuvent valider leur engagement étudiant par un dossier ouvrant droit à un crédit ECTS⁵⁶. **Le comité salue la mise en place de ces dispositifs et la gestion individualisée que l'école a su mettre en place. Il l'encourage à faire davantage connaître aux étudiants ces dispositifs, en leur en montrant l'intérêt.**

Les étudiants internationaux sont accompagnés par le service international, de leur départ à leur arrivée : informations, aide dans les procédures administratives, etc. Un système de parrainage est également mis en place entre un étudiant international entrant et un étudiant de l'école. L'Isep est d'ailleurs labellisé « Bienvenue en France » (niveau 2).

L'établissement est engagé en matière de parité, d'inclusion, de lutte contre les discriminations et les violences sexuelles et sexistes. Des actions de sensibilisation sont menées en collaboration avec les associations « Elles bougent », « Femmes ingénieures », « @talentEgal », « HandiTech », « Hally », « Becomtech ». Un référent pour le handicap est nommé au sein de l'établissement. **Le comité note avec satisfaction que l'école a pris la mesure des possibles faits de VSS parmi les étudiants, et a nommé une référente connue de tous ceux qu'elle est susceptible d'accueillir.**

⁵⁶ L'école déclare le dépôt d'une vingtaine de dossiers par an.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Des promotions à taille humaine, qui permettent la mise en place de parcours à la carte et un très bon accompagnement des étudiants tout au long du cursus, ce qui favorise leur insertion professionnelle.
- Une vie associative riche et soutenue par l'établissement, et une association des *alumni* impliquée.
- Une organisation des responsabilités claire, et des instances de pilotage des formations qui fonctionnent de manière fluide et efficace.

2) Faiblesses

- Un manque d'espace qui contraint la planification des enseignements, et qui pèse également sur la vie étudiante.
- Des objectifs de recrutement d'étudiants non atteints.
- Un manque de sensibilisation systématique à la recherche.
- Un manque d'intégration des étudiants à la démarche d'amélioration continue de la formation.

3) Recommandations

- Poursuivre la politique de communication des formations et s'appuyer davantage sur le réseau des *alumni* pour atteindre les objectifs de recrutement que l'établissement s'est fixés.
- Mieux intégrer des représentants des étudiants dans les conseils de l'école et les associer au processus d'amélioration continue de la formation.
- Faciliter la possibilité de participer au BDE et aux différents événements qui animent la vie étudiante.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales	3
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Suivi des axes du contrat avec le MESR (contrat 2019-2023)	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1 / Un positionnement à clarifier dans un contexte fortement concurrentiel	8
2 / Des orientations stratégiques très générales et sans priorités clairement établies	9
3 / Une stratégie de partenariats structurants à construire	10
4 / Une gouvernance soucieuse d'agilité	11
5 / Une démarche centrée sur le déploiement d'un système de management par la qualité	13
6 / Une capacité de projection pluriannuelle limitée en l'absence de formalisation des processus	13
7 / Une organisation de la fonction des ressources humaines récente et efficiente	14
8 / Une politique immobilière ambitieuse à inscrire dans un schéma directeur immobilier	15
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	17
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	18
1 / Une politique de la recherche structurée à l'échelle du laboratoire Lisite, qui développe des thématiques de recherche en cohérence avec les orientations de la formation d'ingénieurs	18
2 / Une gestion financière de la recherche sous tutelle directe de la direction	19
3 / Un incubateur performant	20
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	22
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	23
1 / Une offre large visant à répondre aux attentes des recruteurs	23
2 / Un pilotage pédagogique qui repose sur des comités aux périmètres clairs, permettant un suivi et une évolution des programmes efficaces	24
3 / Un recrutement post bac diversifié et des ouvertures de filières pertinentes	25
4 / Une vision claire des coûts de formation	26
5 / Une vie étudiante et vie de campus active, accompagnée et valorisée	27
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	29
Table des matières	30
Liste des sigles	31
Observations de la directrice de l'Issep	35
Organisation de l'évaluation	37

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CAT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EC2U	(université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>
ED	École doctorale
EDITE	(école doctorale) Informatique, Télécommunications et Electronique de Paris
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
-------	--

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

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

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Insertion professionnelle
Isep	Institut supérieur d'électronique de Paris
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LMS	<i>Learning Management System</i>

M

MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU Nouveau cursus à l'université

O

ODD Objectifs de développement durable

ONU Organisation des Nations unies

Opale (laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme

OREVE Observatoire de la réussite et de la vie étudiante

OSE Organisation des services d'enseignement

P

PEC Portefeuille d'expériences et de compétences

Pépité Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

Persé Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements

PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche

PIA Programme d'investissements d'avenir

PPI Plan pluriannuel d'investissement

PPP Projet professionnel personnalisé

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RCE Responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines

Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante

SAPS Sciences avec et pour la société

Satt Société d'accélération du transfert de technologies

SCD Service commun de la documentation

SDDD Schéma directeur du développement durable

SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement

SDMS Schéma directeur de mise en sécurité

SDSI Schéma directeur des systèmes d'information

SHE Service handicap étudiants

Shon Surface hors œuvre nette

SHS Sciences humaines et sociales

SI Système d'information

SID Système d'information décisionnel

SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

SPVR Service du partenariat et de la valorisation de la recherche

SSU Service de santé universitaire

Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives

SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

T

Tice Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

TOEIC *Test of English for International Communication*

U

UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations de la directrice de l'isep



Aline Aubertin
Directrice Générale
Isep
28 rue Notre-Dame-des-Champs
75006 Paris
Tél. 01 49 54 52 05
aline.aubertin@isep.fr

Monsieur le Directeur
Département d'évaluation
des Établissements

Le 23/10/2024,

Monsieur,

Nous vous remercions pour la transmission du rapport définitif d'évaluation de l'Établissement Isep. Nous avons apprécié les efforts du comité d'évaluation pour comprendre le modèle de fonctionnement de l'Isep, école d'ingénieurs EESPIG et nous mesurons, à la lecture du rapport, l'investissement et le travail des auditeurs.

Nous remercions le comité d'audit d'avoir particulièrement souligné la qualité de nos formations, la richesse de la vie étudiante, l'excellente insertion professionnelle de nos élèves et également la qualité de notre recherche. En tant qu'établissement privé labellisé EESPIG, l'Isep a à cœur de se distinguer par son engagement non lucratif et sa contribution aux missions de service public, alliant recherche scientifique, promotion sociale, et coopération internationale, ce que met en avant ce rapport. C'est un véritable encouragement pour mes équipes, investies dans notre engagement à développer un numérique au service de l'humain, tant sur les plans scientifique, pédagogique que social, en cohérence avec nos objectifs et nos valeurs.

Cet audit constitue pour nous un benchmark intéressant avec le secteur des écoles et universités publiques, puisque l'ensemble des auditeurs que nous avons accueillis sont issus de ce secteur et ils nous ont semblé découvrir le modèle des EESPIG, ce qui a pu conduire à certaines incompréhensions de part et d'autre.

Les axes d'améliorations proposés par le comité ne sont, pour une grande part, pas des surprises, et nous y travaillons d'ores et déjà. Certes, la taille et de la nature privée associative de l'établissement pourraient rendre malaisée l'application de certaines recommandations relatives à l'instauration de principes de gouvernance pratiqués dans les établissements publics.

En revanche, nous sommes particulièrement sensibles aux encouragements formulés vis à vis du travail nécessaire en matière de communication vers les parties prenantes pour une meilleure adhésion, et vis-à-vis de nécessaires collaborations plus structurelles avec nos partenaires.

Les outils de pilotage et de gestion financière, notamment dans notre contexte concurrentiel, figurent parmi les différences entre un établissement public et une structure privée, fût-elle un EESPIG. Les succès de l'Isep depuis 70 ans, salués par le comité (tous nos programmes d'enseignement accrédités, création d'un laboratoire de recherche aujourd'hui reconnu par l'HCERES, capacité à croître et à gérer des projets immobiliers, bonne santé financière, tout cela sous la contrainte forte de l'autofinancement...), témoignent effectivement de notre capacité de pilotage et de gestion des risques.

Cet audit HCERES était le premier pour l'isep. Nous sommes toujours intéressés par l'opportunité de bénéficier, à intervalles réguliers, de tels regards extérieurs. Les nombreux éléments positifs relevés constituent des encouragements à poursuivre, tandis que les recommandations du comité nous seront très utiles pour faire progresser l'école.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations respectueuses.



Aline AUBERTIN

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Isep a eu lieu les 28 et 29 novembre 2023. Le comité était présidé par **M. Bertrand Bonte**, professeur à l'Université de Lille, ancien directeur des programmes - Institut Mines Telecom Nord Europe (IMT Nord Europe).

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Caroline Bérard**, directrice des formations de l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE-SUPAERO) ;
- **M. Emmanuel Grolleau**, professeur à l'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (ISAE-ENSMA) et directeur adjoint du laboratoire d'informatique et d'automatique pour les systèmes (LIAS) ;
- **Mme Jousot-Dubien**, ancienne directrice régionale de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes Île-de-France (AFPA) ;
- **Mme Lina Marché**, élève-ingénieure à l'Institut national des sciences appliquées de Rennes (INSA Rennes) et étudiante à l'École universitaire de management de Rennes.

M. Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et **Mme Clémentine Francez-Carrere**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

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



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

hceres.fr

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

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