



**HAL**  
open science

**ISARA-Lyon**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. ISARA-Lyon. 2011. hceres-02026307

**HAL Id: hceres-02026307**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026307v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes ISARA - Lyon



février 2011



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes ISARA - Lyon



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

février 2011



# Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel de recherche encore limité mais en croissance	7
II – Une stratégie de recherche en structuration	7
III – Une mise en œuvre et un suivi de la stratégie convenablement assurés	8
La stratégie en matière de valorisation	9
I – Des partenariats en lien avec les besoins territoriaux	9
II – Une valorisation fortement dirigée vers les acteurs agro-socio-économiques	9
III – Une expertise importante mais une visibilité à améliorer	9
La stratégie en matière de formation	11
I – La structure de l'offre de formation	11
1 ● Les formations	11
2 ● Le pilotage de la formation	12
3 ● L'organisation de la formation d'ingénieur	12
4 ● Intégration dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur et dans les réseaux	13
5 ● La formation tout au long de la vie - formation continue	13
II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation	13
III – L'accompagnement des étudiants	13
1 ● Le dispositif d'accueil	13
2 ● L'insertion professionnelle	14
3 ● L'apport des anciens élèves	14
IV – L'environnement de travail	14
1 ● L'environnement numérique de travail	14
2 ● La politique documentaire	14
V – La démarche qualité	14
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Organisation de la vie étudiante autour du BDE	15
II – Démocratie étudiante	15
III – Dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie	15
1 ● Outils de communication	15
2 ● Vie sportive	15
3 ● Vie culturelle	16
4 ● Accompagnement social des étudiants	16
5 ● Santé étudiante	16

Stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Un partenariat productif avec la FESIA mais une insertion régionale handicapée par la spécificité thématique de l'ISARA	17
II – Des relations ténues avec les collectivités locales	17
III – Relations avec les milieux socio-économiques	18
1 ● Des milieux socio-économiques bien présents dans les instances de l'établissement	18
2 ● De nombreuses activités orientées vers le monde de l'entreprise ou les acteurs économiques	18
3 ● Une implication dans les pôles de compétitivité	18
4 ● Une politique active de gestion de ces relations	18
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Gestion de la politique internationale	19
II – L'internationalisation des formations	19
III – L'implication des EC dans la recherche à l'international	19
La gouvernance	21
I – Une qualité managériale à préserver	21
II – Des locaux de qualité	22
III – Une politique de gestion des ressources humaines en devenir	22
IV – Une politique financière ambitieuse	23
1 ● L'analyse des dépenses et recettes	23
2 ● L'élaboration et l'exécution du budget	24
IV – Une stratégie TIC en construction	24
V – Une identité forte au niveau régional, à construire au niveau national	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



Fondée en 1968 au cœur de Lyon, sous la forme d'une association loi 1901, l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes, communément appelé ISARA-Lyon, a vocation à promouvoir et développer l'enseignement supérieur agricole en région Rhône-Alpes afin de répondre aux besoins économiques en la matière. Il est le seul établissement d'enseignement supérieur, qui plus est privé, dans les domaines agronomiques et agroalimentaires de la région Rhône-Alpes étendue à la région PACA où il intervient également.

L'école dispense différentes formations, notamment sa formation d'ingénieur généraliste historique et sa déclinaison par la voie de l'apprentissage. Elle contribue également à une offre de formation régionale et nationale de cadres au travers de licences professionnelles et de masters.

Elle recrute essentiellement ses élèves ingénieurs au niveau Bac au moyen d'un concours spécifique et propose également des recrutements parallèles de Bac+2 à Bac+4. Elle délivre environ 150 diplômes d'ingénieurs par an. Le nombre d'ingénieurs formés est en croissance régulière.

Elle compte en 2010, 740 étudiants et 103 personnels, dont 51 enseignants, auxquels s'ajoutent plus de 200 intervenants extérieurs.

L'école établit son propre plan de développement qui se décline en plans d'actions annuels sur les divers champs d'intervention et de compétences. De petite taille, elle développe une recherche raisonnée et des alliances de site.

En 2007 l'ISARA s'est installée sur le site de l'Agrapole de Gerland. Les bâtiments nouveaux s'étendent sur 16 000 m<sup>2</sup> SHON, ils ont été construits sur un terrain de 6 970 m<sup>2</sup>. Cette nouvelle localisation lui a donné l'occasion de se doter de locaux et de moyens matériels bien adaptés à ses diverses activités et de bénéficier d'un environnement proche des professionnels et des partenaires de l'agriculture (délégation régionale de l'INRA par exemple).

La recherche est organisée au sein de 4 équipes, l'une étant propre à l'ISARA (SCAB - Systèmes Céréaliers en Agriculture Biologique), les 3 autres appartenant à des structures labellisées portées respectivement par les universités Lyon 1, Lyon 2 et le CNRS<sup>1</sup>, appréciées A pour l'UMR et B pour les 2 EA. Enfin, VétAgroSup-Lyon accueille un EC de l'ISARA.

L'ISARA s'appuie sur trois réseaux :

- un réseau disciplinaire national, au travers de la FESIA (Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture) qui fédère l'ISARA et trois autres écoles privées (EI Purpan, ESA Angers, ISA Lille),
- le réseau des écoles d'ingénieur de l'enseignement privé catholique, la FESIC (Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres),
- son propre réseau territorial, couvrant le quart sud-est de la France,

et contractualise avec le ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche (MAAP).

Son appartenance à la FESIC (fédération des écoles supérieures d'ingénieur cadres), à la FESIA et à l'IPL (Institut polytechnique de Lyon) lui permettent de mutualiser certaines actions notamment de communications et de relations internationales, de partager des bonnes pratiques en matière de formations, et de contribuer à des formations conjointes. Ses particularités locales et son histoire lui valent d'être très proche de la profession, notamment par le développement d'activités de transfert et d'expertises.

Pour ses missions, elle met en œuvre un budget de 7.8 M€ (2008).

---

<sup>1</sup> LER (Laboratoire d'Etudes Rurales - EA 3728) : Université Lyon 2 - INRA.

EMC (Ecosystèmes microbiens complexes - EA 3733) : Université Lyon 1.

ERA (Ecosystèmes et ressources aquatiques UMR CNRS 5023) : CNRS - Université Lyon 1.





# La stratégie en matière de recherche



La recherche à l'ISARA a réellement vu le jour au début des années 2000, à la suite de la publication du décret<sup>1</sup> du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche (MAAP) faisant obligation aux établissements d'enseignement supérieur privés de se doter de moyens humains et matériels de recherche. C'est donc sur une période relativement courte et caractérisée par une évolution quasi permanente que la stratégie de recherche à l'ISARA est évaluée.

## I – Un potentiel de recherche encore limité mais en croissance

L'ISARA a proposé, dans son projet stratégique 2008-2012, deux axes de recherche : l'agroécologie au service d'un développement durable ; la qualité et la valeur patrimoniale de l'alimentation. Pour traiter ces deux thèmes, l'ISARA dispose de 19 enseignants-chercheurs (EC) (dont 3 sont d'origine étrangère, 15 sont titulaires d'un doctorat, et 3 d'une HDR), de 4,5 ingénieurs et techniciens et de 8 doctorants. Les EC consacrent en moyenne 54% de leur temps à la recherche. 15 autres personnels enseignants ont une activité de développement et d'expertises équivalent à 5,8 ETP. Toutefois ils n'ont pas le statut de chercheur.

Le financement de la recherche (1 511 000 €, salaires et charges comprises pour 2008/2009) est assuré pour 40 % par les ressources sur contrat<sup>2</sup>. Pour la période 2004-2010, l'ISARA affiche 59 contrats de recherche (ou de R&D), à caractère régional (37 %) ou national (50 %), dont 3 contrats ANR, le reste étant des contrats européens (13 %). Sur l'ensemble de ces activités contractuelles, conduites généralement avec d'autres partenaires, l'ISARA a été coordinateur pour 1/3 d'entre-elles.

L'ISARA s'investit dans des partenariats de recherche avec l'enseignement supérieur à Lyon (Université Lyon 1, Université Lyon 2, VetAgroSup essentiellement) et avec les grands organismes de recherche (INRA, CEMAGREF). Malgré un positionnement encore modeste, il doit poursuivre ses efforts pour une plus grande et meilleure visibilité, et par conséquent intégration, dans la communauté scientifique régionale et inter-régionale.

L'augmentation des moyens que l'ISARA affecte à la recherche traduit la volonté de l'établissement d'atteindre le niveau exigé et la taille critique pour être reconnu par ses partenaires potentiels : de 2005 à 2009 on relève un accroissement du nombre d'EC (20 %), de doctorants (de 4 à 8), et du budget (60 %). Les perspectives pour les années 2011 et 2012 confirment quantitativement et qualitativement (3 HDR sont en préparation) cette dynamique dans le développement de la recherche à l'ISARA. Elle se traduit par une production scientifique des EC en fort développement (doublement du nombre annuel de publications de rang A en 5 ans).

## II – Une stratégie de recherche en structuration

La stratégie de recherche de l'ISARA se décline à partir du projet stratégique quadriennal, qui a défini en 2004 les premières initiatives à prendre en matière de recherche. La création en 2007 de la direction de la recherche (et des relations internationales) et d'une commission recherche interne à l'établissement, puis en 2008 la mise en place d'un conseil scientifique, permettent à la fois de suivre l'application de cette stratégie et son adaptation face à l'évolution particulièrement importante et rapide des formations supérieures et de la recherche au MAAP.

La stratégie de recherche de l'ISARA reprend les fondamentaux habituellement définis dans ce type d'établissement. Elle présente la caractéristique de regrouper les forces de recherche de l'établissement sur deux domaines originaux et probablement d'avenir qui ont été jusqu'ici peu explorés dans le monde de la recherche agronomique et agroalimentaire (agroécologie et qualité et valeur patrimoniale de l'alimentation).

<sup>1</sup> Décret n° 2003-1003 du 14 octobre 2003.

<sup>2</sup> A noter que le budget des activités d'études, de conseil et d'expertises, ECE, (637 000 €, pour 2008/2009) est entièrement financé par les ressources contractuelles.

Tout récemment<sup>1</sup> le projet scientifique a fait l'objet d'une évolution qui doit aboutir à une structuration autour des systèmes alimentaires durables avec trois thèmes identifiant l'excellence de l'établissement : agriculture bio ; eau et territoires ; systèmes alimentaires localisés. Cette évolution a pour objet, à la fois d'améliorer l'affichage de l'identité de l'ISARA en matière de recherche et de favoriser le regroupement des chercheurs sur des projets fédérateurs. Cette stratégie a reçu l'aval des partenaires scientifiques de l'ISARA, représentants de l'enseignement supérieur, de la recherche et du monde professionnel, qui apprécient sa complémentarité par rapport à l'existant national.

Concernant la formation doctorale, le faible nombre de doctorants (8) est le reflet de la capacité d'encadrement des EC, elle peut et doit continuer à se développer par une meilleure intégration dans les écoles doctorales de site.

### III – Une mise en œuvre et un suivi de la stratégie convenablement assurés

Différentes structures contribuent au bon déroulement des activités de recherche à l'ISARA. Outre le conseil d'administration et le comité de direction qui ont été à l'origine de la mise en œuvre de ce secteur à partir de 2003, la direction de la recherche, la commission recherche, et plus récemment le conseil scientifique se sont partagé les responsabilités pour initier, suivre et faciliter l'application de la stratégie recherche de l'établissement. En particulier, le conseil scientifique (composé de 14 personnalités extérieures sur 21 membres ; dont 1 représentant de la région, 6 professionnels et 2 représentants de la tutelle) semble jouer un rôle de tout premier plan. Par ailleurs, la commission recherche de l'établissement permet d'associer les acteurs de la recherche ou leurs représentants aux réflexions et aux décisions.

Un bilan annuel de l'activité de recherche des différentes unités et de la production scientifique est établi à l'usage du MAAP et des différents conseils concernés de l'ISARA. Depuis 2007, une liste d'indicateurs proposée par la FESIA est utilisée pour suivre annuellement les activités de recherche de l'établissement. Par ailleurs, les nombreuses collaborations nouées avec la communauté scientifique au niveau local, régional et interrégional permettent d'avoir une vision externe de la stratégie adoptée. Toutefois, le nombre de partenaires et le rôle parfois modeste de l'ISARA compte tenu de sa taille et de ses spécificités thématiques peuvent faire craindre une dispersion ainsi qu'une consommation excessive de temps.

L'organisation administrative de l'ISARA permet un suivi des projets de recherche, dans leur élaboration et dans leur exécution, avec une grande précision, au niveau scientifique (publications notamment), et budgétaire. Un appui au montage de projets (européens, ANR) est proposé aux EC depuis 2009. Enfin, la recherche bénéficie, comme les autres secteurs d'activité de l'établissement, des facilités offertes par une organisation bien rodée de la communication.

---

<sup>1</sup> Conseil scientifique de l'ISARA du 11 juin 2010.

# La stratégie en matière de valorisation



## I – Des partenariats en lien avec les besoins territoriaux

Les partenaires des équipes de recherche de l'ISARA sont principalement l'INRA, l'Université de Lyon et des collectivités territoriales (Région Rhône Alpes notamment). Les thématiques répondent souvent à des enjeux agronomiques pour lesquels la demande est importante et portent sur des sujets variés.

## II – Une valorisation fortement dirigée vers les acteurs agro-socio-économiques

La valorisation de ces activités s'articule autour de plusieurs axes forts : l'activité Etude-Conseil-Expertise et l'Agrapole, et son incubateur ; la valorisation des recherches apparaît aussi au travers des publications.

L'activité d'étude, de conseil et d'expertise (ECE) est malheureusement déconnectée des activités de recherche. Elle est actuellement en croissance, et correspond à des demandes d'accompagnement ou d'études de la part d'entreprises agricoles ou alimentaires, de collectifs de PME, voire, à des appels d'offres publics ou des programmes européens de développement. Ces études orientent ainsi des PME dans leurs politiques de diversification, aident certaines filières à définir des politiques voire des labels de qualité, et jouent donc, à travers la valorisation des produits, un rôle dans la compétitivité des entreprises locales. Les expertises peuvent bénéficier de la halle technologique de l'école, des laboratoires d'analyse et du centre de documentation. Au plan du fonctionnement, l'activité ECE mobilise 5,8 ETP et son chiffre d'affaires prévisionnel est de 635 000 € pour l'année 2009-2010.

L'incubateur Agrapole, créé en 2008 sous l'impulsion de l'ISARA, regroupe sur un même site, l'ISARA et une quarantaine d'organisations professionnelles agricoles régionales. Il permet des synergies entre ces différentes structures. Parmi elles, citons le PEACRITT, pôle européen agroalimentaire pour la communication, la recherche, l'innovation et le transfert de technologies, dont l'ISARA assure la vice présidence. Les projets accompagnés concernent, dans la filière alimentaire, la production, la transformation, la distribution et la restauration hors foyer. L'incubation dure un an renouvelable 6 mois, elle bénéficie de la mobilisation des réseaux professionnels et de certains moyens de l'ISARA. Les projets semblent porteurs ; cependant il est encore trop tôt pour évaluer cette activité. Il sera bénéfique de réaliser un bilan à moyen terme.

## III – Une expertise importante mais une visibilité à améliorer

L'ISARA est parvenue à développer une expertise importante et une cohérence autour des deux domaines d'excellence exprimés, agroécologie et qualité et valeur patrimoniale de l'alimentation, conjuguant recherche, expertise scientifique, gestion socioéconomique de ces données. Au-delà de la cohérence de ces thématiques et des ressources apportées, les relations développées avec les entreprises favorisent la future intégration des étudiants dans le monde professionnel. L'ISARA gagnerait cependant à améliorer sa visibilité sur ce patrimoine de connaissance et sur son expertise propre pour s'affirmer comme un acteur national, voire européen, dans ces domaines. Un renforcement des connaissances sur les conséquences nutritionnelles serait aussi utile.

Concernant l'incubateur de l'Agrapole, si certains projets sont proches des domaines d'excellence de l'école, d'autres en sont plus éloignés dans leurs thématiques, et ne sont pas en continuité avec les formations d'ingénieur de l'ISARA. Cependant, compte tenu de l'importance de la création d'entreprise, du bénéfice apporté par les enseignants, les chercheurs et le réseau relationnel de l'ISARA à ces projets, on peut considérer qu'il existe une cohérence avec les missions de l'ISARA.

A noter la séparation étanche entre l'activité ECE et la recherche y compris dans les statuts des personnels, là où l'on pouvait attendre des synergies fructueuses.



# La stratégie en matière de formation

## I – La structure de l’offre de formation

### 1 • Les formations

L’école a considérablement diversifié son offre de formation, au niveau ingénieur et master, en nouant des relations privilégiées, notamment au sein de la FESIA. Cela dit les formations créées sont à très petit effectifs.

La formation d’ingénieur classique, en formation initiale sous statut d’étudiant, en formation continue, par la voie de l’apprentissage, et par la VAE, habilitée par jugement de la CTI, conduit au diplôme de l’ISARA. Les flux de diplômés annuels sont de l’ordre de 130. L’école est à sa capacité d’accueil maximale.

La formation d’ingénieur de la spécialité viti-vinicole, en formation initiale sous statut d’apprenti sur 2 ans, est actuellement habilitée jusqu’à la rentrée 2010. Elle concerne aujourd’hui une dizaine d’élèves. Les compétences attendues et le métier de base de cette formation sont les mêmes que ceux de l’ingénieur ISARA sans mention de spécialité, mais dans un contexte technique et économique particulier. Les deux années d’apprentissage correspondent aux deux dernières années du parcours initial. Compte tenu du vivier restreint dans cette niche, tant pour les apprentis que pour les entreprises accueillantes, des TPE pour l’essentiel, la commission pédagogique a préconisé que la demande de renouvellement déposée à la CTI concerne l’extension du diplôme d’ingénieur ISARA, sans mention de spécialité, à la voie par l’apprentissage.

Depuis 2008, le Master of Science (MSc) Agroecology est labellisé par la CGE, pour un flux annuel d’étudiants de l’ordre de 12 à 15.

L’école est par ailleurs partenaire, eu égard à ses compétences, du Master of Science “European animal management” piloté par l’Ecole d’ingénieur de Purpan pour le compte de la FESIA, et du Mastère spécialisé “Qualités en productions animales” proposé par l’ENV de Lyon (depuis Agro Sup à Lyon).

L’école apporte son savoir faire et ses compétences dans des formations internationales élaborées conjointement au sein de la FESIA, elle contribue aux formations des diplômes nationaux de master (DNM) “Agro-business” en Chine piloté par l’ISA de Lille depuis 2005 et “Food Identity” piloté par l’ESA d’Angers depuis 2009, cette dernière est la base française d’un Erasmus Mundus.

L’école propose par ailleurs un parcours bi-diplômant pharmacien-ingénieur pour des étudiants de l’Institut des sciences pharmaceutiques et biologiques de Lyon ayant validé 4 années de pharmacie, intégrant la 4<sup>ème</sup> année du cycle ingénieur, avec un flux annuel pouvant atteindre 5 depuis 2003.

Elle propose également pour ses élèves ingénieurs, un double diplôme de master (moyennant un allongement du cursus ingénieur classique) avec quelques établissements étrangers.

Ce dispositif concerne annuellement 5 à 10 élèves, les premiers doubles diplômés datent de 2008. Inversement, l’école accueille en double diplôme 1 à 3 élèves.

L’école apporte son concours à des licences professionnelles :

- responsable de la qualité dans les filières fruits et légumes, licence portée par l’IUT A de l’Université de Lyon et la MFR d’Anneyron, pour un flux annuel depuis 2001 d’une quinzaine d’élèves,
- management de la production en agro-alimentaire, en alternance sous forme de contrat de professionnalisation, licence portée par l’Université d’Avignon et l’IFRIA PACA, pour un flux annuel également d’une quinzaine d’élèves depuis 2008.

Compte tenu de ses spécificités thématiques, l’école est ainsi fortement sollicitée, soit localement, soit au sein de ses réseaux, pour développer et contribuer à une offre de formation très large. L’ambition de l’école est maintenant d’optimiser cette dernière, eu égard à ses moyens limités, et de sortir d’un certain opportunisme. Le plan de développement de l’école se focalise sur l’employabilité, qui est affichée comme le socle intangible de sa démarche et un recentrage sur ses 2 grands domaines d’excellence (agroécologie ; qualité et valeur patrimoniale de l’alimentation). Ainsi, l’école souhaite à l’avenir concentrer ses efforts sur sa formation d’ingénieur, et les masters Agroecology, Food Sciences.

## 2 • Le pilotage de la formation

Le projet stratégique quadriennal se décline par des plans d'actions annuels pour la formation. Ils sont élaborés par la direction des formations, les départements d'enseignements et de recherche et la commission pédagogique. Ils sont validés par le comité de direction et réalisés par une équipe projet bien identifiée. Ils sont suivis et évalués par le chef de projet, la direction des formations, les directions des départements, la commission pédagogique.

Le rôle de la direction des formations est central en termes d'animation de l'équipe pédagogique, de recrutement des personnels affectés aux formations et aux enseignements. La direction des formations supervise la mise en place des TICE ; elle met en place les procédures qualité notamment l'évaluation des enseignements. Elle a en charge la diffusion des bonnes pratiques au travers du programme pédagogique, le règlement des études et pour, ce qui la concerne, le règlement intérieur.

La commission pédagogique, créée en 2003, est animée par le directeur des formations. Elle se réunit 3 fois l'an, et se compose d'un représentant de chaque département et des directions, des responsables d'années et du responsable de la formation par apprentissage. C'est un lieu de réflexions et de force de propositions sur les questions pédagogiques transversales qui sont, *in fine*, validées en comité de direction. C'est l'instance de pilotage des gros dossiers de formations et de validation de toute nouvelle activité pédagogique ou d'ajustement conséquent des enseignements. A chaque rentrée scolaire, une réunion des enseignants permet de les informer et de faire le point sur les principaux chantiers et questions pédagogiques de l'école, sur les travaux de la commission pédagogique, sur le plan d'action...

Les 3 départements (agrosystèmes, environnement et production – production agro-alimentaire et qualité – sciences sociales et sciences de gestion) sont les unités opérationnelles de mise en œuvre du projet pédagogique.

## 3 • L'organisation de la formation d'ingénieur

L'ambition de l'école est de former des cadres qui exerceront des responsabilités dans divers secteurs de l'agriculture et de l'alimentation comprenant les organismes professionnels, les agro-industries et industries agroalimentaires, la distribution, le développement rural, les collectivités territoriales et le secteur de l'environnement.

L'enseignement à l'ISARA, sur 5 ans, comprend :

- un premier cycle se déroulant sur 3 ans, socle du tronc commun de la formation
- un 2<sup>ème</sup> cycle centré sur des enseignements optionnels qui permettent d'acquérir une spécialisation dans l'un des 4 parcours :
  - agriculture, environnement et gestion des ressources,
  - agroalimentaire, alimentation et management industriel,
  - marchés, filières et management d'entreprise,
  - territoires et développement durable.

Des opérations de mise en situation, en France ou à l'étranger, tout au long de la formation, permettent la découverte des réalités techniques, économiques et sociales et donnent l'occasion de mettre en œuvre et d'expérimenter les connaissances et méthodes acquises à l'école. La validation des enseignements se fait par unité d'enseignement (UE), par semestre et par année, en utilisant le principe des ECTS ; elle est retranscrite dans le supplément au diplôme. Les compétences visées sont déclinées dans la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles), mais gagneraient à être déclinées dans des référentiels métiers. Le projet pédagogique est consistant et robuste ; il bénéficie d'infrastructures conséquentes, de type pilotes semi industriels, pour illustrer le caractère professionnalisant de la formation ; par ailleurs les élèves ont accès à certains équipements de recherche des laboratoires.

L'ISARA recrute ses élèves ingénieurs par diverses voies :

- principalement, en 1<sup>ère</sup> année, des Bac S de l'année ou de l'année précédente ; la sélection se fait sur dossier, avec prise en compte des tests écrits réalisés au sein de la FESIC, et des entretiens de motivation,
- elle propose des recrutements parallèles en 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> années avec une sélection sur dossier et entretien de motivation.

En 1<sup>ère</sup> année, l'école reçoit plus de 750 dossiers pour 128 places pourvues en 2009 : 56 % des élèves sélectionnés sont issus très majoritairement de la région Rhône-Alpes ; 10 % seulement sont enfants d'agriculteurs ; 31 % sont boursiers ; les promotions comptent plus de 50 % de jeunes femmes. L'école offre 10 à 15 places en admission sur titre chaque année, qui ne sont pas totalement pourvues. Au global l'école diplômé plus de 130 élèves ingénieurs. L'école considère qu'elle réalise un recrutement suffisamment attractif conforme à ses objectifs. Les frais de scolarité s'élèvent à 4 400 € l'an, soit environ 50 % des coûts de revient, le reste étant couvert par une subvention du ministère de tutelle.

#### 4 • Intégration dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur et dans les réseaux

L'école a structuré toute son offre de formation conformément à la déclaration de Bologne. Des outils pédagogiques spécifiques très intéressants développés par l'école sont disponibles par l'usage des FOAD et des TIC. Membre de la FESIC, de la FESIA et de l'IPL l'ISARA bénéficie de l'appui de ces structures pour les actions de communications et le partage des bonnes pratiques en matière de formations.

#### 5 • La formation tout au long de la vie - formation continue

L'ISARA est partie prenante de la démarche initiée par le ministère de l'agriculture en la matière. Elle est totalement intégrée dans le processus commun de ces écoles. Le processus en 6 étapes est commun aux écoles de la FESIA, notamment les jurys de validation. Depuis 2003, 12 dossiers ont été examinés par cette formule et ont abouti à 3 diplômes.

Par ailleurs, l'école développe une offre de formation continue non diplômante originale et particulière, au demeurant florissante à partir de ses activités ECE dans ses domaines d'expertise. Cette activité est basée sur un vrai savoir faire qui est la marque de l'école. Elle concerne de 600 à 700 stagiaires l'an dans des domaines tels que : gestion des risques, management de la qualité, organisation industrielle, marketing et stratégie d'entreprise, développement commercial.

## II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation

L'école a une réelle tradition de partenariat avec le monde économique qui répond positivement aux diverses sollicitations de l'école. Mais elle manque de visibilité dans le paysage des écoles sous tutelle de l'agriculture et au sein du PRES où elle n'apparaît que sous le sceau de l'IPL. Cependant elle est reconnue pour son expertise et sa spécificité, au sein des pôles de compétitivité et des clusters professionnels, et par sa présence dans le débat public sur les questions sociétales en lien avec l'agriculture, le rural et l'alimentation. C'est sans nul doute ce fort ancrage couplé à son appartenance à des réseaux nationaux comme la FESIA qui lui permettront davantage de développer sa visibilité et sa notoriété au bénéfice de ses étudiants.

## III – L'accompagnement des étudiants

#### 1 • Le dispositif d'accueil

La direction des formations accompagne les élèves durant toute leur scolarité sous des formes diverses. Elle est en cela bien relayée par l'ensemble du corps professoral motivé pour participer au tutorat des élèves. Le système mis en place est bien organisé pour préparer l'élève à son projet personnel. Par ailleurs des réunions d'information régulières sont organisées par la direction pour les élèves, ce qui permet également d'effectuer des bilans réguliers. Des réunions similaires sont opérées avec les délégués de promotions et les responsables d'associations, avec une présence fluctuante des étudiants à ces réunions. Concernant les étudiants étrangers, l'école a mis en place un tutorat et un accueil spécifiques.

#### 2 • L'insertion professionnelle

Un plan global d'enquêtes de suivi des jeunes diplômés est en place ; cette observation régulière des métiers et des secteurs d'activité alimente les réflexions sur l'évolution du projet pédagogique. L'ensemble des données recueillies est disponible par toutes les parties prenantes. A l'occasion de l'élaboration du projet stratégique, le thème de l'employabilité a été souligné et fait l'objet d'un axe majeur par la connaissance approfondie des missions et des métiers par secteur d'activité. La fonction d'observatoire s'est vue ainsi notablement renforcée. Elle devra être enrichie et développée en relation étroite avec les anciens élèves.

La synthèse de ces enquêtes met en évidence les points caractéristiques suivants, qui sont conformes aux observations du secteur :

- 2 mois après leur diplôme, le taux d'ingénieurs en activité de la dernière promotion est de 78 %,
- le taux d'activité professionnelle à 14 mois oscille entre 82 et 92 % ; pour les trois dernières promotions diplômées, il atteint 96 % à 6 mois,
- le premier emploi est majoritairement exercé en province,
- le statut de cadre est proposé en premier emploi pour 50 à 60 % des ingénieurs diplômés ces 3 dernières années,
- le taux de CDI est d'environ 50 % en début de carrière pour évoluer vers 70 % un an après,
- majoritairement les élèves trouvent un emploi dans une entreprise de moins de 50 salariés, essentiellement en TPE,
- l'industrie agroalimentaire et le secteur agricole sont les plus prisés,
- le salaire moyen brut annuel en début de carrière est en progression régulière ; il atteint 28 000 € pour la dernière promotion, stagne vers 27 000 € dans le secteur agricole, mais atteint 32 000 € dans les secteurs du conseil et de la distribution.

Ces chiffres sont caractéristiques du secteur agricole, sensibles à l'évolution économique.

L'école a noué des partenariats étroits avec l'Agence pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens en agriculture (APECITA), et l'association INEGNIA des écoles de la FESIA pour faciliter l'insertion des diplômés et la diffusion des offres d'emplois. Elle organise par ailleurs des cycles de conférences métiers et des soirées emplois-carrières pour ses élèves.

### 3 • L'apport des anciens élèves

L'association des Ingénieurs anime un réseau de plus de 2 700 anciens élèves malgré un taux d'adhésion faible. Elle collabore étroitement avec l'école, et s'investit particulièrement dans le projet sur le volet de l'employabilité. Elle a en charge spécifiquement le suivi des ingénieurs et l'animation du réseau. Elle organise des conférences thématiques sur les métiers, les secteurs, l'entrepreneuriat, etc. Elle contribue activement à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés et des ingénieurs en veille active notamment au travers d'INGENIA.

## IV – L'environnement de travail

### 1 • L'environnement numérique de travail

L'environnement numérique de travail à destination des élèves repose d'une part sur une infrastructure technique et matérielle et d'autre part sur un ensemble d'outils logiciels permettant d'assurer le suivi administratif et pédagogique des étudiants, la mise à disposition de ressources pédagogiques.

L'ISARA a développé dès les années 1990 une plateforme pédagogique qui respecte les cursus, et qui donne accès à des cours, pour de l'autoformation et de l'autoévaluation. Cette plateforme est sans cesse complétée et réactualisée par la mobilisation des enseignants. Le système d'information pédagogique est conçu en collaboration avec les réseaux de la FESIA et de l'IPL. Il présente encore certaines lourdeurs.

### 2 • La politique documentaire

L'ensemble du corps enseignant participe à la définition et la mise en œuvre de la politique documentaire. Le centre de documentation dispose de 4 personnes et d'un budget annuel modeste, d'environ 20 000 € pour l'acquisition d'ouvrages et les abonnements aux périodiques ; il compte 80 places assises en salle de lecture, d'un espace de consultation équipé en WIFI, une salle de prêt bien accessible. Le fonds documentaire comporte 12 500 ouvrages (dont mémoires et thèses), 175 titres de périodiques, trois bases de données bibliographiques. Une personne est affectée en sus pour la veille en sécurité alimentaire, indispensable pour les ECE et la formation et dans les divers champs de compétences de l'école. Les ressources en veille, et le centre de documentation sont accessibles pour les personnes extérieures. Une réflexion sur des mutualisations reste ouverte.

## V – La démarche qualité

La direction des formations, très structurée en la matière, est chargée de la qualité pédagogique des formations et utilise pour cela divers outils bien rodés. Les filières d'origine des entrants sont bien prises en compte tant au niveau des programmes, que de l'accompagnement des élèves. Chaque enseignement est évalué au travers d'une fiche d'évaluation. Une synthèse et une restitution sont ensuite opérés auprès des diverses parties et commissions prenantes. La direction des formations veille à la mise en œuvre des actions correctives éventuelles.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Organisation de la vie étudiante autour du BDE

La vie étudiante est en cours de restructuration au sein de l'ISARA : sur les 11 associations existantes, 4 resteront indépendantes, les autres étant placées sous la tutelle du bureau des élèves par souci de simplification. Les principales associations sont le BDE, la junior entreprise, Isaramap (association pour le maintien d'une agriculture paysanne), et l'association Altair dont l'objet est la promotion du développement durable et de l'environnement.

L'engagement associatif tient une place importante dans la formation des étudiants et est très encadré. Un module Projet d'action, géré par le responsable de la vie associative, permet de développer et de réaliser un projet (associatif ou personnel) sur l'ensemble de la 3e année. Ce module, obligatoire, donne droit à 3 ECTS. Le responsable de la vie associative joue un rôle de conseil et de formateur auprès des étudiants, il assure la continuité des associations en veillant à la bonne transmission et à l'archivage des informations entre les différentes promotions.

Les étudiants sont satisfaits des moyens mis à leur disposition : un lieu de vie (le "Château des Mères") leur permet de se réunir et de travailler sur leurs projets, de se restaurer et de se divertir. Ce lieu leur est entièrement dédié et est autogéré. Par ailleurs, l'ISARA verse chaque année une subvention de 13 500 € au BDE pour le financement de la vie étudiante, prélevée sur les frais d'inscription à hauteur de 28 € par étudiant. Les associations fonctionnent en autofinancement et ne ressentent pas le besoin de recourir à du sponsoring.

## II – Démocratie étudiante

Les étudiants sont représentés dans les différents organes décisionnels de l'établissement et se sentent écoutés : le président du BDE participe au conseil d'administration de l'établissement et dispose d'une voix délibérative. De nombreuses réunions sont organisées entre le corps enseignant et les élèves : réunions biennuelles d'échanges et de bilan avec les délégués de chaque promotion et avec les responsables d'association, réunions d'information, réunions individuelles.

L'évaluation des enseignements permet aux élèves de s'exprimer et de participer à l'amélioration des méthodes pédagogiques.

Enfin, les étudiants eux-mêmes choisissent une personnalité, du monde économique, pour parrainer leur promotion. Personnalité qu'ils rencontrent plusieurs fois durant leur cursus.

## III – Dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie

### 1 • Outils de communication

Les élèves disposent tous d'une adresse électronique personnelle et d'un compte Intranet leur permettant d'accéder aux ressources documentaires et aux informations de l'établissement (emploi du temps, événements de l'école, association des anciens élèves...).

### 2 • Vie sportive

Le caractère non obligatoire du sport à l'école se traduit par une faible proportion d'élèves ayant une activité sportive régulière (environ 30 % des étudiants). Toutefois, le bureau des sports propose aux élèves, en lien avec l'association sportive de l'Université catholique, un choix entre une vingtaine de sports. L'ISARA subventionne directement l'association sportive à hauteur de 10 000 €, correspondant aux licences sportives et déplacements des élèves.

### 3 • Vie culturelle

La vie culturelle interne à l'établissement est assurée par les associations. A titre d'exemple, l'association Ramoneurs de maux conçoit chaque année une pièce de théâtre, de l'écriture du scénario à la conception des costumes et propose plusieurs représentations au sein de l'école, mais également dans d'autres écoles et dans les maisons de retraite.

En dehors de l'institut, cela se traduit par un accès facilité aux événements culturels (cinéma, théâtre, expositions, concerts, etc.), essentiellement par des réductions.

### 4 • Accompagnement social des étudiants

Divers dispositifs sont mis en œuvre pour aider les étudiants, notamment des bourses sur critères sociaux, qui concernent 30 % des étudiants. L'école a accès aux dispositifs du MAAP (aide au mérite, aide d'urgence). Elle a également mis en place des bourses exceptionnelles grâce au mécénat d'entreprise et négocié des prêts à taux préférentiel avec le Crédit agricole. L'école a mis en place un dispositif d'emploi étudiant sous la forme d'un forfait : 50 heures, rémunérées 10 € l'heure sont proposées aux étudiants pour des missions d'aide à l'établissement ; 10 % des élèves en bénéficient.

Malgré l'absence de résidence étudiante propre à l'ISARA, les élèves se logent facilement. L'école fournit à chaque nouvel entrant une liste de logements disponibles, et les étudiants se transmettent les logements entre eux, les promotions sortantes laissant la place aux nouvelles.

L'offre de restauration fait particulièrement défaut au sein de l'établissement. Pour combler ce manque, un accord entre l'ISARA et le restaurant universitaire de l'ENS a été passé pour bénéficier d'un créneau. Cependant, les contraintes d'emploi du temps ne permettent pas encore à l'ensemble des élèves d'en profiter. L'école devrait néanmoins proposer prochainement une offre de repas chaud à emporter.

### 5 • Santé étudiante

La santé des étudiants est prise au sérieux par l'établissement. Un médecin assure une permanence tous les vendredis matin sur le campus à partir de la rentrée 2010. C'est notamment ce médecin qui est en charge d'assurer les visites de prévention de l'ensemble des élèves dès leur arrivée.

Des opérations de sensibilisation aux conduites addictives sont régulièrement organisées pour toucher un maximum d'étudiants. Ces actions viennent compléter la charte sur les conduites addictives de la CGE-CDEFI-BNEI, que les élèves signent dès leur entrée dans l'établissement.

Enfin, on peut regretter le manque de relations avec les mutuelles étudiantes en matière d'information et de sensibilisation aux problématiques de santé étudiante.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Un partenariat productif avec la FESIA mais une insertion régionale handicapée par la spécificité thématique de l'ISARA

Le réseau FESIA est très actif et fait bénéficier l'ISARA d'actions mutualisées dans plusieurs domaines : recrutement des candidats, promotion des 4 écoles auprès des candidats et des entreprises partenaires, échanges d'étudiants en 5<sup>ème</sup> année de spécialisation, gestion des accords avec de nombreuses universités étrangères, offre commune de formations à vocation internationale, l'ISARA pilotant l'une d'entre elles (MSc Agroecology). La recherche n'est pas oubliée, au travers de programmes triennaux sous financements privés. On ne peut qu'encourager l'ISARA à poursuivre cette coopération efficace.

Solide et fécond pour ce qui relève des relations avec le tissu économique, le réseau territorial apparaît plus clairsemé et encore émergent en matière d'enseignement et de recherche. Concernant l'enseignement, l'ISARA a mis en place des bi-diplômes avec l'Institut des sciences pharmaceutiques et biologiques et avec l'IAE de Lyon, et contribue à des cursus sous l'égide de l'école nationale vétérinaire de Lyon et des IUT de Lyon et d'Avignon. L'IPL l'associe à trois autres écoles d'ingénieurs privées (CPE, ECAM, ITECH) dont les champs disciplinaires sont assez éloignés, ce qui restreint les collaborations à des cursus transversaux (formation humaine, sensibilisation à la création d'entreprise), à des actions de promotion internationale (écoles d'été) ou à des partenariats logistiques (médecine préventive, bourses, titres de séjour). Il semble toutefois pénalisant que l'IPL soit de fait le représentant obligé dans deux dossiers beaucoup plus stratégiques pour l'ISARA :

- la contractualisation avec la Région Rhône-Alpes dans le cadre du schéma régional de l'enseignement et de la recherche,
- la participation au PRES Université de Lyon, dont l'IPL est membre associé.

L'ISARA ne jouit ainsi que d'une très faible visibilité institutionnelle dont il semble s'accommoder. Cette attitude comporte un risque de marginalisation.

Concernant la recherche, la collaboration, tant avec l'université Lyon I qu'avec les composantes locales des grands organismes de recherche, se concrétise essentiellement par l'intégration des chercheurs de l'ISARA à des laboratoires de ces structures. S'ajoutent à cela la participation à quelques programmes de recherche, tels que : le programme vulnérabilité milieu et climat piloté par le CEMAGREF de Lyon ; le cluster de recherche qualité des plantes, agricultures, acteurs et territoires initié par la région ; le partenariat, qui reste modeste, avec VetAgroSup et le pôle ESTIVE. L'absence de centre INRA en région Rhône-Alpes et l'orientation vers la recherche fondamentale des UMR régionales constituent toutefois un handicap que l'ISARA pourrait surmonter en accroissant le rayon d'action de ses collaborations, notamment en direction de l'Auvergne et de la Bourgogne.

Le pôle de compétence Auvergne-Rhône-Alpes ESTIVE a pour objectif de fédérer les activités de recherche et d'enseignement supérieur d'établissements tels que l'INRA, le CEMAGREF, l'ENVL et l'ENITAC (VetAgroSup), et l'ISARA. Ses 4 thèmes emblématiques sont : la dynamique des territoires, les systèmes d'échanges extensifs, l'alimentation et la nutrition humaine, le végétal et les céréales. Aujourd'hui, les relations de l'ISARA avec le pôle ESTIVE sont nettement moins intenses que lors de la création de ce dernier. Cette situation peut s'expliquer par les différences de statuts des institutions ainsi regroupées. Par ailleurs peu d'étudiants s'orientent vers la recherche qui est l'objet du regroupement du pôle ESTIVE. Cette distance est dommageable aux deux institutions : l'ISARA affiche deux domaines d'excellence qui recoupent ceux du pôle ; le pôle ESTIVE ne bénéficie pas du savoir faire de l'ISARA en termes de collaboration avec le monde industriel.

## II – Des relations ténues avec les collectivités locales

Aucune collectivité n'est représentée au Conseil d'administration. Quant aux relations administratives avec la région Rhône-Alpes, elles transitent par l'IPL. Il serait pourtant logique que l'ISARA, très attaché à son ancrage territorial, se montre plus offensif en direction de ces partenaires-clés de son environnement. Ainsi, l'école n'émerge pas ou très peu aux divers appels à projets et dispositifs d'accompagnement et de structuration de l'ESR de la région. Elle ne bénéficie donc pas ou peu de moyens notamment financiers (bourses, subventions recherche et d'équipements...) ce qui handicape et son développement.

### III – Relations avec les milieux socio-économiques

#### 1 • Des milieux socio-économiques bien présents dans les instances de l'établissement

Sur les 23 administrateurs de l'ISARA, 13 appartiennent au monde de l'entreprise. 2 représentants d'entreprises sont aussi présents parmi les 21 membres du conseil scientifique. Le projet de formation de l'école étant élaboré en conseil de direction avec des administrateurs et validé en conseil d'administration, les milieux socio-économiques sont donc bien associés à la définition des objectifs et priorités en matière de formation professionnelle.

#### 2 • De nombreuses activités orientées vers le monde de l'entreprise ou les acteurs économiques

La politique de développement d'activités contractuelles avec les entreprises présente plusieurs formes :

- L'activité ECE de l'école, largement orientée vers les milieux socio-économiques. Elle développe sa propre politique de prospective commerciale (participation à des salons, démarchage d'entreprises).
- La participation à des structures de type cellule de transfert : PEACRITT, PEIFL, ACTIA...

Notons une implication importante dans la création d'entreprises via l'Incubateur de l'Agrapole, et un projet de création de mécénat d'entreprise, au bénéfice de bourses d'étudiants et de travaux de recherche de l'ISARA. Enfin, les professionnels de l'entreprise sont invités à intervenir dans le cursus des étudiants.

#### 3 • Une implication dans les pôles de compétitivité

Les relations avec les pôles de compétitivité passent essentiellement par les ECE.

#### 4 • Une politique active de gestion de ces relations

Le service des relations entreprises et mécénat centralise les informations sur les relations avec les entreprises, au bénéfice de l'école (fonctionnement, recherche, pédagogie) et des étudiants (stages, emplois) ; ces informations sont gérées par un système informatique (Rabelais), et sont recueillies auprès des professionnels de l'ISARA (recherche, EPE...) et sur les retours de stage des étudiants, et auprès des entreprises (proposition de stages, sujets d'étude). Ce service mène aussi une politique active de relations extérieures, contactant directement les entreprises, les sollicitant pour des taxes d'apprentissage, pour leur participation à des conférences thématiques, des rencontres professionnelles internationales.

L'appartenance de l'ISARA au réseau d'écoles d'ingénieur FESIA permet de mutualiser activités et ressources comme la recherche de stages (ce qui permet en outre une analyse plus large encore des besoins des entreprises), voire même d'obtenir des bourses pour étudiants auprès d'entreprises.

Au total, de par l'importance des relations de l'ISARA avec les acteurs économiques et la bonne gestion de la base de données qui en résulte, il apparaît que ces relations bénéficient favorablement aux étudiants, à l'école et aux entreprises.

# La stratégie en matière de relations internationales



L'école dispose indéniablement de certains atouts : notamment, elle est située dans une grande ville très attractive pour les étrangers, elle dispense des spécialités d'agronomie et d'industrie alimentaire qui intéressent beaucoup de pays dans le monde. L'école devra certainement capitaliser sur ces avantages pour affiner sa politique internationale avec une mise en œuvre optimale.

## I – Gestion de la politique internationale

Le directeur des relations internationales, qui est également le directeur de la recherche, est secondé par deux chargés des relations internationales, une secrétaire et une commission Internationale composée du directeur des formations et des membres de 3 départements de recherche et formation. Cet ensemble est, de plus, appuyé par la commission internationale de la FESIA.

Cette organisation assure une bonne gouvernance de la politique internationale, et une mise en œuvre efficace par la chargée des RI. L'ISARA profite à raison et à dessein de son appartenance à la FESIA pour optimiser et renforcer ses leviers de développement, qu'ils soient relatifs à la mobilité ou au développement d'une offre de formation particulière. Malgré cela, les flux entrants dans les échanges étudiants restent très faibles.

## II – L'internationalisation des formations

La mobilité sortante des étudiants d'ISARA à l'international est réelle du fait de l'obligation d'effectuer au moins un séjour à l'étranger pendant leurs études, soit en stage soit en séjour académique. En 2008 - 2009 se sont déroulés 55 stages et 80 séjours académiques à l'étranger dont environ 55 % vers l'Europe. Des efforts sont en cours pour développer les relations avec des pays anglophones.

La mobilité des étudiants étrangers vers ISARA concerne environ 15 étudiants étrangers par an en séjours longs (séjours études, parcours bi-diplômant ingénieurs et masters internationaux), et 15 étudiants en séjours courts (écoles d'été, programmes intensifs Européens).

On doit singulariser le master européen en agro écologie piloté par une EC d'ISARA d'origine allemande. Ceci implique 5 universités européennes, 1 aux Etats Unis et 1 au Brésil. Ce master bénéficie d'une certaine notoriété et attire environ 16 étudiants par an.

L'ISARA étudie une offre de formation au Maroc, adossée à une université privée de Marrakech, par délocalisation et externalisation de sa formation d'ingénieur. La pédagogie serait assurée sur place par les enseignants de l'ISARA suivant des modalités qui restent à définir. Ce projet, dont le dossier d'accréditation est en cours de montage, concernera une vingtaine d'étudiants marocains ou issus de l'Afrique de l'Ouest ; il est considéré comme une opportunité de développer la notoriété d'ISARA à l'étranger et éventuellement, de fournir des candidats pour des programmes de master à Lyon. A plus long terme cette délocalisation offrirait des opportunités de développements thématiques de recherche vers l'agronomie sous d'autres climats.

Ce projet est entamé, mais pas encore concrétisé. Il faudrait vérifier que les avantages escomptés sont réalistes et si la ponction sur les ressources de l'école n'implique pas un trop grand effort qui pourrait nuire à d'autres projets relevant de ses missions classiques.

## III – L'implication des EC dans la recherche à l'international

L'ISARA est partenaire dans plusieurs contrats de recherche européens et est coordinateur européen pour un projet sur la qualité du blé biologique. D'autres projets sont en cours avec le Québec et le Brésil. Ceci montre une reconnaissance à l'international des spécificités de la recherche d'ISARA dans ses domaines d'excellences.

Un effort significatif est fait pour recruter des enseignants d'origine étrangère. Cet effort mérite d'être souligné et encouragé. Parmi les dix nouveaux recrutements d'enseignants depuis 2006 on compte : un allemand, un vietnamien, un américain, et un malaisien. Leurs spécialités de recherche sont au cœur des compétences développées par l'école, permettant ainsi d'étoffer et de renforcer les réseaux à l'étranger. La nécessité d'encourager la mobilité à l'international des enseignants a été reconnue par l'école. Un plan d'actions permet à la fois de dégager l'enseignant de son service d'enseignement pour des périodes longues (plus de 3 mois), et de prospecter des bourses de mobilité.

# La gouvernance



L'humanisme étant l'un des principes fondateurs affichés de l'ISARA, les instances en charge de la gouvernance ont logiquement le souci d'appliquer cette valeur au périmètre immédiat de leur action, en particulier au pilotage et aux fonctions support.

C'est ainsi que les techniques de management participatif, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel, inspirent largement la définition de l'organigramme ou les pratiques du dialogue social.

Les relations au sein des diverses instances s'en trouvent facilitées et naturellement assainies. Dès lors, la recherche du consensus devient un objectif pour une gouvernance paisible, facilitée par la taille de l'établissement, qui laisse une large part à la régulation par des échanges informels fréquents.

L'ISARA a évolué très positivement ces trois dernières années, notamment avec la résolution du problème majeur et lancinant de sa migration en 2007 dans des locaux modernes et adaptés, et par la mise à jour de son organigramme de direction en 2009, à la faveur de la prise de fonction du nouveau directeur général.

Les fonctions support ne ressortent pas indemnes de tels changements. Partout, les chantiers correspondants ont été engagés avec réalisme, bon sens et pertinence. Il est toutefois essentiel de vite terminer la modernisation des outils logiciel de gestion financière notamment et, surtout, d'installer la stratégie de chaque service dans la durée, en particulier par le biais de schémas pluriannuels qui épouseront les contours du projet stratégique global.

L'ISARA s'est doté, pour les années à venir, d'un projet stratégique ambitieux, auquel les modes de gouvernance et les fonctions support devront apporter un soutien sans faille. A cet effet, l'établissement devra veiller à ce que sa gouvernance trouve un équilibre nouveau entre l'incontestable intérêt de l'informel et du consensus d'une part, et d'autre part les nécessités de la réglementation et de l'arbitrage, indispensables dans un contexte de gestion du développement. L'adoption d'un règlement intérieur pourrait constituer à ce titre un élément fort et fédérateur.

On ne saurait trop insister enfin sur la nécessité d'insuffler dans l'établissement une véritable culture de l'auto-évaluation comme condition nécessaire, bien que toujours difficile à atteindre, pour la gestion des changements à venir. L'ISARA apparaît à cet égard perfectible. L'évaluation interne est bien présente, peu ou prou, dans les fonctions support. Mais force est de constater par ailleurs que le document d'auto-évaluation soumis au comité, plus descriptif qu'analytique dans bon nombre de ses thématiques, porte témoignage du chemin qui reste à parcourir.

## I – Une qualité managériale à préserver

Le management stratégique de l'ISARA est organisé avec le souci de recherche d'un consensus mobilisateur. Ainsi, c'est l'ensemble du personnel de l'ISARA, y compris les administrateurs externes, qui est associé à l'élaboration du projet stratégique quadriennal en amont de sa validation en conseil d'administration. Le projet est ensuite décliné en plans d'actions opérationnels, présenté annuellement aux départements ainsi qu'au personnel réuni en assemblée générale, puis évalué et révisé si nécessaire.

Le conseil d'administration comporte une majorité de représentants des milieux professionnels rhônalpins, tous particulièrement bien informés sur l'ISARA. Outre son classique pouvoir décisionnel sur les actes de gestion, il joue parfois un rôle d'orientation en matière de formation ; il en a été ainsi du projet avec le Maroc. La préservation de la sérénité de la gouvernance conduit à recommander à l'ISARA une vigilance particulière sur la répartition des rôles entre conseil d'administration et comité de direction : orienter n'est pas piloter.

Le pilotage stratégique et opérationnel relève en effet du comité de direction, qui se réunit deux fois par mois. Outre le directeur général, ses membres permanents sont les trois directeurs métiers (formation, recherche et relations internationales, études-conseil-expertises), les trois directeurs de départements (agrosystèmes environnement production, production alimentaire et qualité, sciences sociales et de gestion), les trois directeurs des services de soutien (finances, ressources humaines, systèmes d'information) et le directeur de l'ISEMA. Six commissions (pédagogie, études-conseil, recherche, international, communication, relations entreprises), toutes animées par les directeurs ou la responsable de communication pour ce qui la concerne, alimentent le comité de direction à raison de trois à quatre réunions par an. Leur mise en place très récente (2008 et 2009 à l'exception de la commission pédagogie, plus ancienne) confirme la volonté d'extension du management participatif à l'ensemble des opérations émergentes dans le projet stratégique 2008-2012.

Au niveau stratégique l'école devra veiller à ce que la culture du consensus, confrontée au sein du comité de direction à un nombre relativement élevé de directeurs, ne débouche dans l'avenir sur des difficultés d'arbitrage, au risque d'un immobilisme ou de décisions en demi-teinte.

La définition des compétences en matière de management opérationnel interpelle. Dès lors que les décisions relèvent à la fois du comité de direction pour les décisions qualifiées d'importantes, et des départements pour les décisions quotidiennes, l'école devra certainement être plus précise sur les critères de répartition des compétences. Cette définition des compétences des diverses instances pourrait être opportunément abordée par un règlement intérieur préconisé *supra*.

## II – Des locaux de qualité

Début 2007, la migration de l'ISARA vers ses locaux actuels de Gerland, modernes et fonctionnels, a eu un effet doublement positif : d'une part, faire sauter le verrou immobilier qui entravait son développement dans ses locaux historiques devenus exigus et vétustes, et d'autre part concrétiser physiquement sa proximité naturelle avec les organisations professionnelles agricoles logées sur le même site.

Les bâtiments nouveaux ont été construits pour 26 M€ HT sur un terrain de 6 970 m<sup>2</sup> par la SCI immobilière Agrapole dont l'ISARA détient 71,88 % du capital, et qui loue ses 16 000 m<sup>2</sup> SHON de locaux. Ainsi, l'ISARA a à sa charge un loyer annuel de 584 000 € pour une surface de 68 600 m<sup>2</sup> de parties communes (accueil, expositions et parkings en sus) dont 78 % dédiés à l'enseignement et 10 % à la recherche. La comptabilité patrimoniale (inventaire comptable) et la politique d'amortissement sont mises en œuvre.

La qualité de la réalisation n'appelle aucune réserve. Cependant, si les locaux actuels répondent aux besoins de l'ISARA à 5 ans, l'établissement doit, compte tenu des délais habituellement constatés en matière de construction, se poser d'ores et déjà la question de leur capacité à accueillir les développements souhaités à plus long terme.

L'ISARA devra également, ici comme dans d'autres fonctions support, veiller à inscrire dans la durée la préservation de son patrimoine immobilier, en inscrivant les actions qu'il lui apparaîtra nécessaire d'entreprendre à cet effet, et bien entendu leur chiffrage, dans un schéma pluriannuel d'entretien immobilier.

## III – Une politique de gestion des ressources humaines en devenir

Le nombre d'enseignants permanents, par ouvertures importantes de postes, a atteint le nombre de 51 en 2009-2010, générant un taux d'encadrement pédagogique très satisfaisant de 13,4 étudiants par enseignant. Au regard des ambitions de l'ISARA (promotions à 150 étudiants, apprentissage, international) cet effort devra être poursuivi. Les départs sont peu nombreux (4 sur les 3 dernières années) et attestent de l'attractivité de l'ISARA.

Le statut des personnels et l'évolution de leurs carrières relèvent de la convention collective FESIC, adaptée aux spécificités de l'école. Les questions d'organisation interne du travail sont examinées par un comité d'entreprise, qui réunit la direction et les élus du personnel.

Le taux d'encadrement des personnels administratifs est satisfaisant : 19 agents d'exécution pour 5 cadres intermédiaires et 5 cadres supérieurs. On recense en outre, en 2009, 4 techniciens supérieurs affectés à la recherche et aux laboratoires, et 8 agents dont 4 techniciens supérieurs, affectés à la maintenance et à la direction des services d'information (DSI). Le CHSCT, qui se réunit une fois par trimestre en présence du directeur général, travaille de façon satisfaisante dans l'application des dispositions réglementaires en matière de prévention des risques.

La création d'une direction des ressources humaines en 2009 vient marquer la volonté de parvenir en la matière à une gestion qualitative et prospective.

Pour y parvenir, l'ISARA peut s'appuyer sur des bases solides. D'une part, la qualité de la gestion de proximité qui prévalait jusque là témoigne de la capacité de l'établissement à maîtriser les fondamentaux de l'exercice, dont en particulier la masse salariale (composition, recrutements, politique, paye, plan social) et son évolution. D'autre part, la politique des ressources humaines peut s'appuyer sur un dialogue social dynamique, nourri au sein d'un comité d'entreprise dominé par une volonté clairement revendiquée de négociation et de participation à la construction de l'établissement. La conclusion de l'accord sur l'ARTT, finalisé en juillet 2009, constitue un bel exemple de la concrétisation de cet état d'esprit, de l'avis unanime de la direction et des représentants du personnel.



Quelques mois après, en novembre 2009, l'ISARA concrétise une politique salariale volontariste, portant à la fois sur l'implication des personnels et sur la valorisation des catégories les moins bien rémunérées, d'une grande ampleur : augmentation de 7 % de l'enveloppe salariale globale, primes individuelles et prime de résultat.

Pour autant, pour conforter son développement par une GRH performante, l'ISARA devra veiller dans l'avenir à mener à bonne fin deux chantiers essentiels, en préservant l'état d'esprit de co-construction qui anime actuellement ses acteurs.

Le premier chantier est celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui s'articule autour de trois volets concourant à mobiliser les salariés en leur donnant des perspectives de carrières motivantes.

Les fondements du dispositif résident dans le premier volet de ce triptyque : des entretiens annuels d'évaluation de qualité. Certes, ces derniers ont débuté à l'ISARA, mais dans un souci d'équité autant que d'efficacité, il conviendra d'apporter une attention particulière à la généralisation de rapports d'évaluation et de guides méthodologiques détaillés et communs à tous les services, de même qu'à la formation des supérieurs hiérarchiques aux techniques d'évaluation et de conduite des entretiens. La méthodologie à mettre en œuvre devra permettre de rendre objectifs les avis que donnera le supérieur hiérarchique sur l'activité de l'agent et sa valorisation financière, avec une attention toute particulière pour la définition des critères de la prime aux résultats.

Le deuxième volet de la GPEC de l'ISARA résidera dans l'identification des compétences-clés indispensables pour l'avenir et dans la qualité du dispositif de mobilité horizontale ou verticale qui permettra à certains personnels de renforcer ou diversifier leurs compétences et d'obtenir des perspectives de carrières. Le doublement du budget alloué en 2010 au plan de formation constitue à cet égard un indicateur positif.

Le troisième volet de la GPEC consisterait pour l'ISARA à travailler son attractivité, indispensable pour conserver ses talents et en attirer de nouveaux. Même si l'établissement bénéficie d'une bonne image locale, certaines carrières mériteraient d'être revalorisées, en particulier celles des agents d'exécution travaillant dans les fonctions support.

La deuxième priorité de la GRH consistera à trouver les voies de l'harmonisation et de l'officialisation de ses pratiques managériales à travers un répertoire des procédures.

## IV – Une politique financière ambitieuse

### 1 • L'analyse des dépenses et recettes

En 2008, les ressources de l'établissement s'établissent à 7 839 000 € contre 6 020 000 € en 2005, soit une augmentation spectaculaire de plus de 30 %.

Les ressources publiques (+ 486 000 € sur la même période, dont + 381 000 € de crédits Etat) n'expliquent que partiellement cette hausse, dont les raisons sont à rechercher dans les ressources propres (+ 1 333 000 €), alimentées notamment par les ressources issues des activités de l'ISARA en lien avec le secteur économique (+ 651 000 €) et par les droits d'inscription (+ 606 000 €), du fait de l'augmentation du nombre d'étudiants. La part des ressources propres par étudiant s'accroît notablement et passe de 5 500 € en 2005 à 7 100 € en 2008.

En matière de dépenses, l'architecture de la comptabilité analytique révèle que si le coût de l'enseignement augmente considérablement de 2006-2007 à 2008-2009 (de 8 481 € par étudiant à 9 488 € par étudiant, soit + 11,9 %), cela est dû au fait des activités de soutien et notamment du coût de l'immobilier à compter de 2007.

La même tendance est constatée en matière de recherche. Financée à 97 % par des ressources publiques, son coût, en constante augmentation (de 1 159 000 € en 2006-2007 à 1 512 000 € en 2008-2009), est notamment grevé par la croissance des frais de structure, à tel point qu'il rend nécessaire la mobilisation en 2008-2009 d'un autofinancement de 923 000 € en complément de financements extérieurs de 589 000 €.

L'activité ECE, financée à 100 % par des fonds privés, atteint quant à elle une rentabilité en 2008-2009 grâce à un chiffre d'affaires en progression et à une meilleure couverture des charges directes et des frais de structure.

La situation de l'ISARA est globalement saine et n'appelle pas de réserves particulières. Un contrôle de gestion et un système d'analyse des coûts par activités selon la méthode des coûts complets sont mis en œuvre.

La politique financière de l'ISARA s'inscrit clairement dans un cadre de prévisions à 4-5 ans des recettes et dépenses, qui anticipent des pertes limitées aux trois prochains exercices avant un retour à l'équilibre. Des objectifs ambitieux sont pourtant affichés pour 2014 : 900 000 € pour le chiffre d'affaires des activités -ECE (+ 41 % sur 2008), 650 000 € de financements extérieurs, majoritairement privés, pour la recherche (20 000 € en 2008 - 2009), 750 000 € de taxe d'apprentissage, 400 000 € supplémentaires de droits de scolarité grâce aux promotions de 150 étudiants, 1 000 000 € de mécénat. Ces chiffres ambitieux ne sauraient bien entendu être atteints qu'à travers un développement important de toutes les activités concernées dans le cadre du projet quadriennal. L'école devra ainsi veiller aux tentations de déviations du projet d'établissement par opportunisme qui la fragiliseraient dans sa globalité, au plan financier en particulier.

## 2 • L'élaboration et l'exécution du budget

L'élaboration du budget repose sur la directrice financière qui, fidèle à l'esprit collectif qui anime l'ISARA, entame en avril la collecte d'informations auprès des divers chefs de service. Les premiers arbitrages sont réalisés en comité de direction. Ensuite, les directeurs des départements retournent vers leurs équipes pour préparer les arbitrages définitifs, rendus par le comité de direction en vue du vote du budget en juillet par le conseil d'administration.

Cette élaboration centralisée donne au budget une grande cohérence. En revanche, elle repose en amont sur la qualité des échanges interpersonnels. Il est toutefois permis d'émettre une recommandation : de façon à éviter que les relations interpersonnelles ne portent atteinte à l'objectivité de la préparation budgétaire, l'ISARA est invité à étudier l'intérêt de l'introduction, dans ce processus, d'une lettre de cadrage du directeur général. Elle pourrait fixer les limites financières de l'exercice à venir et rappeler la stratégie politique et financière globale de l'établissement, ainsi que les objectifs à moyen terme de chaque service. Le cadre de l'entretien avec la direction financière serait ainsi posé. A n'en pas douter, le processus d'élaboration s'en trouverait fiabilisé, son caractère interpersonnel conforté, et les arbitrages ultérieurs facilités.

En matière d'exécution budgétaire, il apparaît impératif que l'ISARA se dote, dans les plus brefs délais, d'une version plus perfectionnée du logiciel SAGE. Il s'agit notamment de permettre à chaque responsable financier, moyennant une formation adaptée, de suivre lui-même les prévisions, les engagements et les réalisations des crédits alloués, sans pour cela en appeler sans cesse au service financier, et d'autre part de libérer la direction financière de fastidieuses synthèses de comptabilité analytique sous Excel.

## IV – Une stratégie TIC en construction

La direction du système d'information (DSI), rattachée à la direction générale et membre du comité de direction, est idéalement positionnée dans l'organigramme du fait de sa qualité, parfaitement comprise par ses personnels, de fonction support au service de la stratégie de développement. Quatre services la composent, sous l'autorité d'un directeur : le service informatique (3,5 ETP) en charge de l'infrastructure réseau, des serveurs, du parc informatique et de l'assistance aux utilisateurs ; la cellule TICE (0,5 ETP) qui intervient en appui de la pédagogie ; le service chargé de développer les applications métiers (1,5 ETP), parfois développées en interne ; le centre de documentation de l'ISARA (3,4 ETP).

Le réseau est doté d'une sécurisation classique par VLAN (*Virtual Local Area Network*), accessible uniquement aux utilisateurs identifiés par l'annuaire LDAP. Le service gère environ 1000 prises RJ45 et les bornes WIFI sont déployées sur les zones réservées aux étudiants. Le réseau fonctionne sans interruption 24 h sur 24 h.

Dans sa construction du système d'information, la DSI devra veiller à assurer l'interopérabilité des diverses applications. Le service est prêt à déployer la nouvelle version de l'application comptable ; il devra prêter une attention particulière aux demandes des opérateurs de la chaîne financière, qui le solliciteront inévitablement sur des problématiques nouvelles issues de cette application.

De façon globale, cette fonction support gagnerait à se doter d'un schéma directeur à moyen terme qui accompagnerait la montée en puissance de l'ISARA.

## V – Une identité forte au niveau régional, à construire au niveau national

L'identité de l'ISARA est forte et le sentiment d'appartenance élevé, tant au niveau des élèves que des personnels ou des anciens élèves. Ces derniers sont très actifs au travers de l'association des ingénieurs ISARA-Lyon et d'INGENIA, appui associatif efficace à l'insertion professionnelle des élèves.

Sur cette base une communication dynamique est opérée. On ne saurait trop recommander à l'ISARA, qui est bien perçue régionalement, de développer une communication à l'échelon national, en profitant le cas échéant de son appartenance à la FESIA. On note que le service communication a le souci de l'évaluation des retombées des actions qu'il entreprend.

En interne, les vecteurs principaux de communication sont le livret d'accueil et le journal interne Isara.com.

Outre les lycéens et étudiants, le plan stratégique de communication externe cible les réseaux professionnels, scientifiques et institutionnels. L'ISARA est ainsi présent sur nombre d'évènements importants (salons professionnels, conférences, séminaires, colloques...) et apporte un soin particulier aux relations presse ainsi qu'à sa présence sur les forums et blogs. La reconnaissance régionale de l'ISARA est aujourd'hui un fait acquis. On ne saurait trop recommander à l'ISARA de revoir son site Internet pour en faire un site dynamique et plus convivial dans son utilisation.



# Conclusion et recommandations

L'ISARA-Lyon, école d'ingénieur privée dans le champ de l'agriculture et de l'agroalimentaire, de petite taille (740 étudiants, 103 personnels dont 19 enseignants-chercheurs) évolue dans un contexte régional en profonde mutation avec notamment la création du PRES Université de Lyon et la reconfiguration des écoles du ministère de l'agriculture dans l'inter-région.

L'école occupe dans ce contexte une position particulière, disposant d'éléments de responsabilité mais insuffisamment visible et active.

La recherche à l'ISARA est récente ; numériquement de faible taille, elle fait l'objet d'un développement certain dans sa structuration, ses moyens matériels et humains et sa production. Les résultats déjà obtenus sont encourageants mais la politique d'alliance de l'établissement doit être mieux ciblée dans les champs disciplinaires où l'ISARA peut prétendre à l'excellence.

En matière de valorisation, l'école est très proche des acteurs économiques au bénéfice de ses élèves. L'activité études conseils expertises, en pleine expansion, répond parfaitement aux besoins exprimés. A terme, une plus grande synergie avec la recherche serait souhaitable.

Sa formation d'ingénieur est robuste et gagne en notoriété. L'employabilité est le moteur de son évolution. Les effectifs en personnel et les moyens matériels de l'école doit l'amener à optimiser son offre de formation.

L'ISARA est clairement convaincu de l'importance d'insérer l'école dans le contexte international. Il présente une politique à l'international claire, ambitieuse, bien conçue, et cohérente qui englobe la formation, la recherche et le développement personnel des enseignant chercheurs. Cette politique encore embryonnaire est bien comprise des enseignants.

Malgré son appartenance effective à de nombreux réseaux, l'école souffre d'un manque de visibilité non seulement au sein du PRES, mais également dans le schéma régional de l'enseignement supérieur. Elle ne profite qu'insuffisamment du potentiel de financement des collectivités territoriales.

La vie étudiante est de qualité. Les élèves sont bien encadrés et disposent de bonnes conditions matérielles, leur permettant de travailler correctement, de s'épanouir dans leurs projets et d'avoir une vie sociale de qualité. Manque aujourd'hui une offre de restauration sur place.

L'ISARA a rénové sa gouvernance. Les diverses instances et commissions sont très productives, le projet d'établissement ainsi élaboré est ambitieux mais partagé. Néanmoins, l'école doit poursuivre la modernisation des processus et outils de gestion dans le cadre d'une démarche qualité généralisée, notamment dans un contexte de fragilité et de tension du modèle économique

## I – Les points forts

- Un projet d'établissement ambitieux, partagé par les personnels ;
- Une bonne gouvernance pédagogique de la formation ingénieur, conçue sur la base des compétences visées, avec des contenus professionnalisant adaptés ;
- Des relations industrielles et socio-économiques étoffées ;
- Un établissement bien implanté dans sa ville et sa région, disposant d'un personnel motivé et d'un patrimoine immobilier de grande qualité ;
- Une vie culturelle étudiante bien soutenue par l'école et de qualité.

## II – Les points faibles

- Un modèle économique contraint et sous tension qui conduit à des opportunités de court terme insuffisamment maîtrisés ;
- Une politique d’alliance non ciblée dans les domaines d’excellences de l’établissement ;
- Une offre de formation master très dispersée, peu lisible et peu attractive ;
- Une absence de politique qualité en dehors du domaine de la formation.

## III – Les recommandations

- Continuer la politique de structuration de la recherche en préservant une recherche partenariale fortement pilotée par les contrats industriels ;
- Poursuivre l’intégration des équipes de recherche dans des structures labellisées ;
- Développer des synergies entre activités de recherche et de conseil ;
- Prioriser les partenariats de l’école en fonction de ses objectifs ;
- Poursuivre la modernisation des outils et processus des fonctions support ;
- Accentuer les efforts en matière de relations internationales ;
- Montrer davantage de volontarisme dans les relations avec les collectivités territoriales.

# Liste des sigles

## A

ACTIA	Association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire
ANR	Agence nationale de la recherche
APEC	Association pour l'emploi des cadres
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail

## B

BDE	Bureau des élèves
BNEI	Bureau national des élèves ingénieurs

## C

CDEFI	Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CPE	Ecole supérieure de chimie physique électronique de Lyon
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

DNM	Diplômes nationaux de master
DSI	Direction des services d'information

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECAM	Ecole catholique d'arts et métiers de Lyon
ECE	Etude conseil et d'expertise
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EI	Ecole d'ingénieurs
ENITAC	Ecole nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Clermont-Ferrand
ENVL	Ecole nationale vétérinaire de Lyon
EPE	Entreprises pour l'environnement
ESA	Ecole supérieure d'agriculture d'Angers
ESR	Enseignement supérieur et la recherche
ESTIVE	Pôle agroalimentaire Rhône-Alpes Massif Central
ETP	Équivalent temps plein

## F

FESIA	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture
FESIC	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres
FOAD	Formation ouverte et à distance

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches  
HT Hors taxes

## I

INEGNIA Fédération des ingénieurs en agriculture ESA, EIP, ISA, ISARA  
INRA Institut national de recherches agronomiques  
IPL Institut polytechnique de Lyon  
ISA Institut supérieur d'agriculture  
ISARA Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes  
ISEMA Institut supérieur européen de management agroalimentaire  
ITECH Institut textile et chimique de Lyon

## L

LDAP *Lightweight Directory Access Protocol*

## M

MAAP Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la pêche  
MFR Maisons familiales rurales  
MSc Master of Science

## P

PACA Provence-Alpes-Côte d'Azur (Région)  
PEACRITT Pôle européen agroalimentaire pour la communication la recherche, l'innovation et le transfert de technologies  
PEIFL Pôle européen d'innovation fruits et légumes  
PME Petite et moyenne entreprise  
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RI Relation internationales  
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SCAB Systèmes céréaliers en agriculture biologique  
SCI Société civile immobilière  
SHON Surface hors œuvre nette

## T

TIC Technologies de l'information et de la communication  
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement  
TP Travaux pratiques  
TPE Travaux personnels encadrés

## U

UE Unité d'enseignement  
UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VLAN *Virtual Local Area Network*

## W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)



# Observations du directeur général



La Direction de l'ISARA-Lyon a pris connaissance le 13 janvier 2011 du rapport d'évaluation de l'Établissement, effectuée les 14 et 15 septembre 2010.

Cette évaluation, sollicitée par l'ISARA-Lyon auprès de son Ministère de tutelle, est importante pour notre établissement car elle constitue un élément fondamental visant à faire progresser notre réflexion et notre stratégie dans les grands domaines de notre mission de service public de formation et de recherche et d'appui au développement économique des filières agricoles et alimentaires.

Nous considérons que l'évaluation faite est globalement juste et les préconisations qui sont proposées nous paraissent en mesure de nous aider dans la mise en œuvre de notre stratégie, placée dans une démarche d'amélioration continue.

En reprenant la structure du rapport AERES, nos observations visent à commenter et à apporter des éléments complémentaires à certaines remarques faites par les évaluateurs.

## 1. La stratégie en matière de recherche

Nous poursuivons nos actions en matière de politique scientifique dans le sens engagé au cours des dernières années et qui été évalué positivement par le comité d'experts, c'est-à-dire un développement structuré de nos activités de recherche autour des systèmes alimentaires durables, alimenté par quatre unités de recherche, labellisées et évaluées par l'AERES, rattachées dans la mesure du possible à une école doctorale de l'Université de Lyon.

## 2. La stratégie en matière de valorisation

La valorisation des activités de recherche est assurée par la production de publications scientifiques et techniques, mais aussi par le développement d'outils d'aide à la décision et d'activités de conseil.

Le caractère « étanche » de la séparation entre activités de recherche et d'études-conseil-expertise mentionné dans le rapport nous semble exagéré. En effet, la stratégie de développement des domaines d'excellence a pour vocation de renforcer les liens entre formation, recherche et études-conseil-expertise sur les thèmes de la valeur patrimoniale et qualité de l'alimentation et de l'agroécologie. Plusieurs initiatives récentes (recrutements, développement de nouveaux projets) ont pour but de renforcer la transversalité de nos activités de recherche et de développement autour de thèmes fédérateurs tels que le développement des produits sous label, l'agriculture biologique et la gestion de la qualité des produits alimentaires.

L'incubateur, créé à l'initiative de l'ISARA-Lyon, n'associe pas l'ensemble des quarante organisations professionnelles présentes sur le site AGRAPOLE, mais seulement les partenaires à même d'accompagner utilement et en synergie les créateurs d'entreprises (PEACRITT, Chambre Régionale d'Agriculture, Coop de France Rhône-Alpes-Auvergne, APECITA et SAFER).

Le site AGRAPOLE est par ailleurs un lieu très intéressant d'échanges et d'actions communes entre l'ISARA-Lyon et les organisations professionnelles agricoles et agro-alimentaires, sur ses activités de formation, de recherche et de développement. Il est ainsi un facteur particulièrement favorable à la valorisation.

### 3. La stratégie en matière de formation

#### **La structure de l'offre de formation**

La formation d'Ingénieur ISARA-Lyon, accessible par les 4 voies (formation initiale, apprentissage, formation continue, VAE) est bien la formation « de référence » de l'école qui permet à l'heure actuelle de diplômer environ 130 élèves par an. Ceci ne constitue pas la capacité d'accueil maximale de l'école, comme le mentionne le rapport, et nous conservons encore une marge de manœuvre en termes de locaux. Compte tenu du niveau satisfaisant d'insertion de nos élèves et du nombre de candidats à la formation d'Ingénieurs, nous envisageons d'ailleurs d'augmenter prochainement les effectifs à 150 élèves par promotion, tout en proposant de nouvelles spécialisations (par ex. Supply chain en Industries Agro-Alimentaires) ouvrant de nouvelles opportunités d'emplois.

La diversification de l'offre de formation s'est faite de façon cohérente au cours des dernières années sur des formations à plus petits effectifs (environ 20 étudiants ou apprentis par promotion) visant à :

- répondre à des besoins ciblés des milieux professionnels agricoles et agro-alimentaires,
- construire une offre de Masters en agro-écologie et en alimentation, en lien avec nos domaines d'excellence,
- développer l'ouverture sociale et géographique des formations proposées.

Il est vraisemblable que l'affichage, dans notre offre de formations, de masters réalisés à l'échelle de la FESIA, pilotés par une autre école et auxquels nous participons activement, contribue au manque de lisibilité évoquée dans le rapport. Toutefois, la stratégie internationale de la FESIA axée sur la création de masters internationaux renforce la reconnaissance de nos écoles.

#### **L'insertion professionnelle**

L'employabilité de nos élèves est un axe essentiel pour l'école. Les actions menées sur ce plan le sont d'une part par l'ISARA-Lyon elle-même, comme notre Forum Entreprises qui a réuni plus de 50 entreprises en 2010, mais aussi pour certaines en lien étroit avec notre Association des Ingénieurs. On peut par exemple citer les opérations suivantes :

- les soirées Emplois Carrières qui ont lieu 2 fois par an et qui regroupent 4 à 5 ingénieurs diplômés pour témoigner de leur parcours et des réalités de leur vie professionnelle.
- le parrainage lancé en novembre 2010 par l'association : un ingénieur diplômé accompagne un autre ingénieur dans le cadre d'une recherche d'emploi ou d'une reconversion.

A noter que l'Association des Ingénieurs, qui réunit 2840 anciens élèves, présente un taux d'adhésion (29% en 2009) similaire à ce qui est habituellement observé dans les écoles d'ingénieurs ou de commerce (en moyenne 30%).

L'ensemble des actions conduites permet d'obtenir, comme cela est mentionné dans le rapport, des résultats satisfaisants en matière d'insertion professionnelle. Nous devons néanmoins préciser que :

- ces résultats sont stables malgré une situation économique actuellement complexe, voire en progression (par exemple le taux d'ingénieurs en activité 2 mois après leur diplôme est passé de 78 à 86% pour la promotion 2009).

- les élèves trouvent leur premier emploi majoritairement en PME (et non en TPE comme écrit dans le rapport) : environ 70% pour les 3 dernières promotions. Ce qui est logique compte tenu d'un secteur agricole et agro-alimentaire caractérisé par un nombre de PME important. Toutefois, un an après la sortie de l'école, on note un taux d'emploi dans les groupes de plus de 2000 salariés en augmentation (21 à 30%).

#### 4. Stratégie en matière de vie étudiante

Le rapport d'évaluation est juste et précis sur la vie étudiante à l'ISARA-Lyon. Deux points sont néanmoins à préciser :

- Au moment de l'installation dans nos nouveaux locaux, nous avons souhaité qu'un restaurant universitaire soit implanté sur le site, ce qui n'a pas été possible compte tenu de l'effectif étudiant jugé trop faible. Des solutions transitoires ont donc été trouvées (accès à des restaurants universitaires à proximité, restauration rapide sur site). Nous essayons actuellement de faire en sorte qu'un nouveau restaurant universitaire soit installé plus près de l'école dans le cadre du nouveau Schéma de Développement Universitaire (SDU) afin d'améliorer cette situation.
- Il est noté dans le rapport un « manque de relations avec les mutuelles étudiantes ». Pourtant, ces mutuelles étudiantes sont bien présentes dans l'école pour informer les élèves, au moment des journées d'admissions en 1ère Année et lors de chaque rentrée universitaire.

#### 5. Stratégie en matière de relations extérieures

Nous notons que les relations avec les milieux socio-économiques sont évaluées de façon très satisfaisante, ce qui correspond à un axe majeur de notre stratégie.

Le comité d'experts considère que nous nous accommodons d'une visibilité institutionnelle faible vis-à-vis du PRES Université de Lyon et de la Région Rhône-Alpes. Nous ne sommes pas en accord avec cette affirmation. En effet, même si notre taille et notre statut privé rendent parfois difficile notre visibilité dans un environnement de l'enseignement supérieur lyonnais et rhônalpin particulièrement dense, nous ne nous contentons pas de cette situation et menons des actions concrètes (participation aux réponses aux appels d'offres Investissements d'avenir, contribution aux clusters de recherche, projets de recherche dans le cadre du Contrat de Projet Etat-Région,...) afin d'y être plus présent et reconnu, en partenariat avec d'autres structures (Universités lyonnaises, VétAgro Sup, écoles de l'IPL notamment).

Par ailleurs, le partenariat est de plus en plus actif avec la Région Rhône-Alpes sur nos champs thématiques, dans les domaines de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. A titre d'exemple, la Direction de l'Agriculture et du Développement Rural du Conseil Régional vient de nous confier l'animation de l'axe « Emploi / Formation » du Cluster agro-alimentaire nouvellement créé « Patrimoine gastronomique et bien manger ».

#### 6. Stratégie en matière de relations internationales

Le rapport fait à juste titre état d'une stratégie volontariste de l'ISARA-Lyon pour le développement des relations internationales, ce qui se traduit d'ailleurs concrètement par une augmentation de la mobilité étudiante et le développement de formations (master et programmes intensifs) ouvertes à un public étranger. Ce développement a été rendu possible par l'affectation de moyens supplémentaires, au sein des départements et du service Relations Internationales, maintenant constitué de 4 personnes.

## 7. La gouvernance

Tout d'abord, il faut bien préciser qu'il n'y a aucune ambiguïté, comme semble le mentionner le comité d'experts, dans la répartition des rôles entre le Conseil d'Administration qui oriente et le Comité de Direction qui pilote les activités.

Nous notons avec satisfaction que les orientations données en matière de politique des ressources humaines, de stratégie financière, de plan informatique et de communication sont jugées tout fait opportunes. Nous avons la volonté de continuer dans ce sens, en optimisant nos pratiques et en poursuivant la modernisation déjà engagée de certains outils (outil de gestion budgétaire, système d'information, site Web).

Sur les aspects financiers, nous souhaitons apporter les précisions suivantes :

- Le coût de la recherche est en constante augmentation car cette activité est en développement au sein de l'école. Cette augmentation s'explique en partie par la croissance des frais de structure, mais surtout par l'augmentation du temps mobilisé pour cette activité.
- La stratégie financière de l'ISARA-Lyon est cohérente avec la stratégie de développement de l'école. Les pertes limitées sur les 3 prochaines années avant un retour à l'équilibre correspondent à un investissement volontaire, notamment en ressources humaines, et indispensable pour assurer ce développement. Il n'est pas question, comme semble le sous-entendre le rapport, que des déviations, non maîtrisées, à ce plan stratégique viennent mettre en péril l'équilibre financier de l'école.

L'élargissement de la démarche Qualité, aujourd'hui axée sur l'activité de base de l'école, la formation, est préconisé dans le rapport. Il est de fait déjà engagé sur les activités de recherche et d'études-conseil-expertise (processus décrits, mise en place d'évaluation des activités).

Par ailleurs, un système d'indicateurs est actuellement élaboré pour assurer un meilleur suivi des activités pilotées par les Directions Métiers et les Directions Supports, dans le sens d'une amélioration de la culture de l'auto-évaluation préconisée dans le rapport.

## 8. Conclusion

La Direction de l'ISARA-Lyon marque son accord avec la plupart des points forts, points faibles et recommandations faisant suite à l'évaluation de l'AERES en septembre 2010.

Les préconisations faites seront prises en compte dans le développement stratégique de l'école, au sein de son environnement local, notamment en étant plus présent dans le PRES Université de Lyon et auprès des collectivités territoriales, tout en conservant une place importante dans le réseau FESIA aux niveaux national et international.

Lyon, le 08 février 2011  
Pascal DESAMAIS  
Directeur Général



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes a eu lieu les 14 et 15 septembre 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Michel **Siwak**, directeur adjoint (Ecoles des Mines de Nantes).

## Ont participé à l'évaluation :

Pierre-Mathieu **Bourlier**, étudiant du Mastère spécialisé HEC-entrepreneurs ;

Alain **Bouvy**, ancien directeur de l'ENSAI, inspecteur général de l'INSEE ;

Jean-Pierre **Cabrol**, directeur général des services, Centre universitaire Jean-François Champollion ;

John **Dodds**, professeur, directeur de laboratoire CNRS, École des Mines d'Albi ;

Viviane **de la Guéronnière**, médecin, experte en nutrition et santé publique, Danone Research ;

Pierre **Thivend**, directeur de recherche, INRA, directeur honoraire d'AgroCampus Rennes.

Patrick **Garnier** délégué scientifique et Dora **Chertier**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.