



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Isa Lille



Juillet 2014



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

Section des Établissements

Pour l'AERES, en vertu du décret du 3 novembre 2006¹,

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Florence Dufour, présidente du comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation.....	6
Stratégie et gouvernance.....	8
I – La politique de partenariat.....	8
II – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie.....	9
1 ● Le conseil d'administration.....	9
2 ● Les instances de perfectionnement.....	9
III – L'affirmation de l'identité et la communication.....	10
IV – La politique de la qualité.....	10
La recherche et la formation.....	12
I – La politique de recherche.....	12
1 ● Structuration actuelle des équipes et implication du personnel.....	12
2 ● Pilotage scientifique.....	12
3 ● Soutien financier à l'activité de recherche et valorisation.....	13
4 ● Lien entre recherche et formation, études doctorales.....	13
II – La politique de formation initiale et continue.....	14
1 ● Panel des formations et des diplômes.....	14
2 ● Apprentissage et alternance.....	15
3 ● Formation continue.....	15
4 ● La documentation.....	16
La réussite des étudiants.....	17
I – Le parcours de l'étudiant de l'admission à l'insertion professionnelle.....	17
II – La vie étudiante et associative.....	18
Les relations européennes et internationales.....	19
Le pilotage et la gestion.....	21
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion.....	21
II – La fonction ressources humaines.....	21
III – La fonction financière et comptable.....	22
IV – La fonction immobilière et logistique.....	22
V – Le système d'information.....	23

Conclusion	24
I – Les points forts	24
II – Les points faibles	24
III – Les recommandations	24
Liste des sigles.....	26
Observations du directeur.....	28
Organisation de l'évaluation.....	29

Présentation

Le groupe Isa Lille (Institut supérieur d'agriculture), dénommé l'Isa dans la suite de ce rapport, est un établissement d'enseignement supérieur privé, créé le 19 mai 1964, géré par une association régie par la loi de 1901.

L'Isa est une école habilitée par la commission des titres d'ingénieurs (CTI) pour délivrer trois diplômes d'ingénieurs. Au-delà des formations d'ingénieurs accréditées par la CTI, l'école délivre deux masters internationaux avec des effectifs de l'ordre de la vingtaine d'étudiants et pilote le programme et les enseignements pour deux licences et un master délivrés par l'université du Littoral Côte d'Opale (ULCO). Pour l'année 2012-2013, l'effectif total est de 1 132 étudiants se répartissant entre le cycle ingénieurs (957), les licences (56) et les masters (119). L'agriculture représente 25 % du placement des ingénieurs diplômés ; 7 % deviennent responsables d'exploitation agricole dès la sortie de l'école. L'agroalimentaire compte pour 33 % des effectifs, l'environnement et le paysage pour 30 %, les services (notamment bancaires) entre 10 et 15 %.

L'Isa bénéficie d'un contrat avec l'État et a pour tutelle le ministère en charge de l'Agriculture. Son dernier contrat quinquennal, signé en 2010, comporte un volet d'indicateurs spécifiques et des objectifs communs aux quatre écoles de la fédération des écoles supérieures d'ingénieurs agricoles (Fesia), réseau qui comprend, outre l'Isa, l'école supérieure d'agriculture (Esa Angers), l'école d'ingénieurs de Purpan (Toulouse) et l'institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes (Isara Lyon).

L'Isa est membre de la fédération universitaire et polytechnique de Lille² (FUPL) et situé sur son campus où il occupe une surface de 6 530 m² Shon. En 2013, l'école compte 121,5 salariés équivalent temps plein (ETP) ; son budget est de 12,5 M€.

L'année 2013 a concentré les contraintes et les opportunités pour le développement de l'Isa :

- renouvellement de la présidence du conseil d'administration (CA) et des instances de direction (directeur général et directeur des études) ;
- création du groupe HEI-Isa-Isen³, dénommé « Groupe » dans la suite de ce rapport, sous statut d'association relevant de la loi de 1901 ;
- mise en œuvre de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) dans sa dimension territoriale avec la coordination des établissements du site Lille Nord de France ;
- bilan du précédent plan stratégique quinquennal Isa 2010-2015 et élaboration du plan 2015-2020.

Le rapport d'autoévaluation couvre l'ensemble des champs et critères d'évaluation. Il comporte une analyse structurée des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour chaque chapitre, ce qui reflète une implication de la direction dans la démarche d'évaluation périodique. Cependant, ce rapport a été élaboré en totalité par les responsables de service et l'équipe de direction et n'a pas fait l'objet d'une validation en CA de l'Isa ou du Groupe. Dans le contexte de fusion des trois universités de Lille et de la structuration de l'ESR Lille Nord de France, l'appropriation de ce rapport par le personnel serait susceptible de faciliter les changements.

Cette première évaluation par l'AERES constitue, à ce titre, une opportunité pour l'établissement en apportant un regard par des pairs sur la gouvernance et le pilotage stratégique. Fondée sur l'analyse des indicateurs et de la trajectoire passée, elle a pour objet d'aider l'établissement à consolider son plan stratégique.

Le comité d'évaluation a identifié les axes thématiques suivants sur lesquels son attention s'est particulièrement portée :

- le modèle économique de l'établissement dans le contexte de la création du Groupe et d'une possible diminution des subventions ;

² Créée en 1973 sous forme d'une association régie par la loi de 1901, la Fédération universitaire et polytechnique de Lille regroupe une quarantaine de structures privées d'enseignement supérieur ; elle communique sous le nom *d'université catholique de Lille* aussi appelée la « Catho ».

³ L'Isen Lille et HEI sont des écoles d'ingénieurs associatives relevant de la loi de 1901, soumises à habilitation par la CTI.

- l'offre diversifiée des formations et diplômes et le lien entre formation et recherche ;
- l'attractivité nationale et internationale de l'établissement ;
- la démarche qualité et le pilotage de l'établissement ;
- l'identité de l'établissement dans le contexte de création du Groupe et de la politique de site.

Stratégie et gouvernance

L'Isa est un établissement cinquantenaire, ancré dans sa mission historique de formation aux métiers de l'agriculture, dans son territoire (la région Nord – Pas-de-Calais) et dans son histoire (fidélité aux valeurs de l'Institut catholique de Lille⁴ (ICL) et de Norbert Segard⁵, expérience du polytechnicum de Lille⁶).

Grâce à une logique de plans quinquennaux, la stratégie de l'Isa intègre les objectifs et améliorations de ses différents contrats, tout en étant soumise aux difficultés inhérentes à la mise en œuvre de missions de service public dans un fonctionnement associatif : qualifications du corps professoral, ressourcement de la pédagogie par la recherche, ouverture sociale du recrutement malgré des frais de scolarité plus élevés que dans les établissements publics, dimension recherche et ouverture internationale à apporter à chaque diplômé.

La période écoulée a permis de diversifier les formations par la création d'une licence en apprentissage et de masters en co-habilitation ainsi que les voies d'accès à celles-ci (apprentissage pour la formation d'ingénieur pour la terre, passerelles internes), et d'ouvrir l'établissement à un univers plus large que celui des écoles de la Fesia : coopération en enseignement et recherche avec les universités Lille 1 et ULCO, intégration à des unités de recherche régionales, participation au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) et bientôt à la communauté d'universités et établissements (Comue), création du Groupe, participation à une initiative d'excellence en formation innovante (Idefi).

I – La politique de partenariat

Les partenariats sont impulsés par la formation et intègrent le développement d'une recherche propre à l'établissement ainsi que la dynamique de site.

La Fesia, alliance traditionnelle de l'Isa, regroupe les écoles supérieures d'agriculture privées des instituts catholiques. Elle organise un concours post bac pour l'admission en écoles d'ingénieurs, met en commun 160 partenariats académiques internationaux sur les cinq continents et une offre mutualisée de domaines d'approfondissement pour les élèves ingénieurs en dernière année d'école. Cette alliance ne concerne ni la recherche ni le fonctionnement des écoles. Cette mutualisation a été efficace mais a occulté la nécessité pour l'Isa d'établir une stratégie qui lui est propre pour les développements internationaux qu'elle escompte dans son futur plan stratégique 2015-2020.

Une alliance récente est issue de la création, le 1^{er} janvier 2013, du groupe HEI-Isa-Isen, sous forme d'une association unique à établissements autonomes, composé des trois écoles d'ingénieurs de la FUPL. Les objectifs de cette association sont de mutualiser et optimiser les moyens (administration, locaux...) et de mettre en synergie les disciplines pour générer l'innovation découlant de la proximité des ingénieurs pour la terre (Isa) avec des généralistes (HEI) et des électroniciens (Isen Lille). Ce deuxième objectif commence à se concrétiser avec l'Idefi « ateliers de l'innovation et du co-design » (Adicode) et le laboratoire de génie civil et géo-environnement⁷ (LGCgE).

Le Groupe va solliciter, directement ou via la FUPL, son intégration dans la Comue Université Lille Nord de France en cours de construction. Les compétences que le Groupe transférera à la Comue sont encore à imaginer et définir. Elles dépendront de la vision et du projet de site qui va se dessiner. L'ancrage industriel et agricole du Groupe, déjà apprécié par les unités de recherche régionales auxquelles adhère l'Isa, devrait constituer un atout pour le développement de l'ESR en région Nord – Pas-de-Calais.

⁴ L'institut catholique de Lille, association reconnue d'utilité publique, regroupe six facultés au sein de la FUPL, dont la faculté libre des sciences et technologies de Lille (FLST), et bénéficie d'un contrat avec le MENESR.

⁵ Norbert Ségard a créé à Lille en 1956 l'Institut d'électronique du Nord (actuel Isen Lille), il a ensuite participé à la création de l'Institut d'économie et de formation sociale pour ingénieurs (IEFSI) en 1961 puis de l'Isa en 1963.

⁶ L'Institut polytechnicum de Lille est une association qui regroupe le pôle scientifique de l'université catholique de Lille, à savoir l'école des hautes études d'ingénieur (HEI), l'Isa, l'Isen Lille et la faculté libre de sciences et technologies.

⁷ Le LGCgE est une nouvelle unité de recherche pluridisciplinaire ayant pour tutelles l'université Lille 1, l'université d'Artois, l'Isa, HEI et l'école nationale supérieure des mines de Douai.

Les liens avec les entreprises bénéficient du réseau des diplômés, dont beaucoup sont installés dans la région. Avec 1 000 cotisants, l'association des ingénieurs Isa (AIISA) regroupait jusqu'en 2012 les ingénieurs en agriculture diplômés de l'Isa. Sous l'impulsion des recommandations de la CTI, elle s'est élargie en 2013 en accueillant les ingénieurs du paysage⁸. L'association gère en totalité le suivi des diplômés et l'annuaire qu'elle considère comme son patrimoine. À l'occasion de la refonte de ses statuts en 2013, la possibilité d'accueillir les diplômés de niveau master des autres filières a été prévue. Elle n'est pas encore effective, privant ainsi les étudiants de ces filières, majoritairement internationaux, des atouts de ce puissant réseau. Les étudiants de la filière ingénieur sont représentés de droit à l'AIISA et disposent d'une voix consultative. Ils signent tous les ans une charte reprenant les engagements mutuels et services apportés par l'AIISA aux élèves.

II – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

1 ● Le conseil d'administration

La gouvernance de l'établissement est en forte évolution. Elle doit s'organiser pour piloter les actions propres à l'établissement Isa (association autonome, garante de ses formations et porteuse de son contrat avec le ministère en charge de l'Agriculture), mutualiser certaines actions au sein du Groupe (finances, ressources humaines, locaux, innovation partenariale tripartite entreprises-écoles-étudiants, « co-design »), et réfléchir à celles qui seront intégrées au projet de site porté par la Comue.

Il en découle une complexité certaine qui devra être clarifiée et optimisée au sein du Groupe.

L'Isa conserve encore un fonctionnement classique d'école associative, avec son CA d'établissement (CAE) de 37 membres dont 2 femmes, présidé par un cadre dirigeant de l'industrie, piloté par un bureau de 8 membres, et son conseil de direction (directeur général [DG], secrétaire général [SG], directeur de l'enseignement, directeur de la recherche).

Le Groupe a également une gouvernance d'association avec une assemblée générale, un CA du groupe (CAG) composé des trois bureaux des CAE et son bureau, appelé comité exécutif et rendant compte au CAG. Le comité exécutif comprend sept personnes : un DG, les trois DG des établissements autonomes, le DG délégué (DGD) à la recherche et au développement et à l'international, le DGD aux finances, aux ressources humaines (RH) et à la communication et la directrice marketing et relations entreprises. Il rend compte au CAG.

Les comptes sont consolidés et la stratégie est globale, chaque école pilote des missions déléguées par le Groupe ainsi que celles qui lui sont spécifiques, en cohérence avec la stratégie du Groupe. Le pilotage des chantiers communs a été astucieusement conçu pour impliquer chaque établissement. Chaque SG est affecté à une responsabilité au sein du Groupe : HEI aux finances, Isen Lille aux RH, Isa au campus.

L'AIISA est membre du CA de l'Isa. Elle dispose aussi d'un des quatre sièges dévolus à l'Isa dans le CAG. A contrario, l'Isa n'a pas de représentation dans son association d'anciens élèves. L'AIISA s'implique fortement au cœur de la gouvernance, jusqu'au choix de l'équipe de direction de l'Isa, et entend veiller au respect des valeurs et traditions dans la période à venir.

2 ● Les instances de perfectionnement

Afin d'étayer le pilotage de la recherche, l'Isa vient de se doter d'un conseil scientifique comprenant dix membres extérieurs (deux industriels, quatre académiques, quatre institutionnels) et six salariés de l'école (DG, directeur de la recherche et quatre représentants des équipes de recherche). Il est présidé par un représentant de l'industrie. Les pôles de compétitivité pertinents n'y sont pas représentés alors qu'ils pourraient éclairer les choix de recherche partenariale.

Le perfectionnement de l'enseignement repose sur une organisation propre à chaque formation fondée sur des dialogues et des analyses internes. Ce manque de structuration nuit à la programmation des grands chantiers (inscription des titres d'ingénieurs au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)), aux créations et évolutions des formations, et ne garantit pas la prise en compte des indicateurs du système qualité en construction.

⁸ Créée en 1993, la formation d'ingénieur du paysage est encore dénommée « Itiape » du nom de l'ancien Institut des techniques d'ingénieurs en aménagement paysager de l'espace, école privée aujourd'hui intégrée au sein du groupe Isa Lille.

III – L'affirmation de l'identité et la communication

La stratégie de communication de l'Isa est mise en œuvre par un service chargé de l'information qui promeut l'offre de formation. Il comporte quatre emplois à temps plein, organise des portes ouvertes et des visites, en complément des forums dans les lycées et salons étudiants. Le service dispose d'outils adaptés (brochures pour chacune des formations, site internet, deux pages *FaceBook*. Il collabore avec le service des relations internationales, pour la mise en valeur des masters et de la recherche.

Le recrutement des élèves-ingénieurs du paysage, en formation par apprentissage, se fait sur l'ensemble de la France dans un contexte peu concurrentiel et dans un domaine où les entreprises d'accueil sont nombreuses et relativement peu touchées par la crise économique.

Le recrutement des élèves-ingénieurs pour la terre affronte quant à lui une forte concurrence. Les frais de scolarité de cette formation sont comparables à ceux demandés dans les écoles similaires mais restent élevés⁹. La notoriété de l'Isa est limitée au plan national : Isa n'est pas une marque et l'essentiel du recrutement est régional. La notoriété locale tient au réseau de 5 000 anciens (dont 3 455 ingénieurs diplômés en 2014). Ces ingénieurs ont une grande fidélité à l'école dans laquelle ils ont étudié cinq ans. Leur attachement est lié à la formation d'ingénieur capable de s'adapter et disposant de solides qualités tant techniques qu'humaines qu'ils ont reçue, ainsi qu'à la convivialité du campus. L'employabilité, le positionnement sur le développement durable, l'ambition de bien nourrir et les valeurs humanistes ancrées dans l'appartenance à l'ICL, constituent les atouts de la formation d'ingénieurs de l'Isa.

L'école s'efforce aussi d'étendre son attractivité à de nouveaux viviers de recrutement liés à l'international, au développement de nouvelles spécialisations, notamment la chimie verte et les nanotechnologies, ainsi qu'à l'innovation par la promotion des projets Adicode.

La communication interne est assurée par la personne en charge des admissions, le service communication y contribue également pour la rédaction du journal *Isactu*. Cette communication est accessible mais sa diffusion à tous, y compris les alternants, devrait être améliorée. Ceci permettrait de favoriser l'appropriation des changements en cours. Enfin, si l'école possède un site internet attractif et lisible ainsi qu'une bonne visibilité sur *FaceBook*, elle n'offre pas à ses personnels les fonctionnalités d'un intranet.

IV – La politique de la qualité

En matière de qualité, l'Isa porte depuis 2005 un système de management environnemental, certifié ISO 14001 en juillet 2011. Cette démarche participe à la crédibilisation des compétences du personnel de l'Isa pour les formations aux métiers de l'environnement.

« Par la formation et l'innovation, révéler des femmes et des hommes dont l'ambition est de nourrir et embellir le monde » : la devise de l'établissement pourrait constituer le socle de sa démarche qualité.

Actuellement, l'évaluation des enseignements et les enquêtes d'insertion professionnelle (enquête annuelle de la conférence des grandes écoles CGE) constituent les principales actions formellement organisées par l'Isa pour mesurer qualité et efficacité des formations. Beaucoup d'actions sont encore fondées sur des contacts personnels (suivi des stagiaires et apprenants, écoute des attentes des employeurs). Les étudiants considèrent unanimement que les comités mis en place pour l'accompagnement des étudiants sont attentifs à leurs propositions. Cependant, la forme des enquêtes, leur usage et leur communication aux intervenants n'est ni systématisée, ni cadrée par une procédure claire et connue de tous.

Une personne a été désignée responsable de la qualité des formations et un plan d'actions visant à renforcer le management par la qualité a été lancé. Encore modeste, ce plan gagnerait à être conçu de façon à garantir l'adéquation des compétences des personnels aux enseignements délivrés, par un ressourcement permanent approprié (recherche, expertise, pratique de terrain, formation...), et par l'évolution annuelle des contenus de formation en lien avec le placement comparatif des diplômés de l'Isa par rapport à ceux d'autres écoles d'ingénieurs similaires. Il est paradoxal de constater que la responsable qualité ne siège pas au sein des comités de pilotage des formations pour présenter les évaluations et enquêtes, discuter des améliorations proposées et en assurer la traçabilité afin d'en garantir le suivi.

L'établissement énonce dans son rapport d'autoévaluation trois objectifs pour le chantier « qualité de la formation » : mise en place de comités de perfectionnement, évaluation des enseignements, accompagnement des

⁹ Les frais de scolarité s'élèvent à environ 5 500 € en 2014.

étudiants. La base de cette démarche étant d'intégrer les parties prenantes au cœur de l'amélioration continue pour générer des idées novatrices, l'Isa gagnerait à associer des compétences en dehors du cercle des personnels, étudiants et diplômés, notamment dans les comités de perfectionnement, et à dialoguer avec des établissements plus avancés dans cette démarche.

Même si la volonté de structurer la démarche qualité a été affichée par la direction, des craintes ont été exprimées par le personnel et la direction, notamment vis-à-vis de la possible rigidité induite par les procédures internes qu'implique une telle démarche ou des risques de dérive bureaucratique *in fine*. Ces attitudes attestent d'une ambiguïté de l'établissement en matière de politique qualité.

En conclusion de ce chapitre, il apparaît que l'Isa a su mener une autoévaluation fondée sur une analyse structurée et une pratique avérée des plans quinquennaux. La taille de l'école, ses traditions, favorisent la proximité entre étudiants, personnels et dirigeants de l'école ainsi que la qualité d'écoute. Les anciens élèves apportent une vision concrète par leurs carrières diversifiées et participent activement à la vie de l'école.

Il semble nécessaire de mieux formaliser le processus d'amélioration continue en y associant toutes les parties prenantes de l'école. L'ouverture de l'Isa à d'autres modèles français et européens permettrait une meilleure prise en compte des mutations du paysage de l'ESR ; la participation des pôles de compétitivité aux diverses instances de perfectionnement offrirait de nouvelles opportunités de développement. L'ouverture des recrutements et à la parité des sexes, notamment dans la gouvernance de l'établissement, favoriserait cette ouverture. Enfin, l'école est impliquée dans de nombreux chantiers qu'il conviendrait de prioriser.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

L'école a consenti un effort conséquent pour assumer son statut d'établissement d'enseignement supérieur, en augmentant son nombre d'enseignants-docteurs, en favorisant la préparation de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) et en structurant ses unités de recherche, d'abord pour une reconnaissance de celles-ci par son ministère de tutelle, puis en opérant leur rattachement progressif à des unités régionales reconnues comme équipes d'accueil (EA) par le MENESR.

1 • Structuration actuelle des équipes et implication du personnel

À ce jour, le corps professoral comprend 33 enseignants-docteurs (28 docteurs et 5 titulaires d'une HDR). Un peu moins de 46 % des 72 formateurs de l'Isa a ainsi une expérience passée ou présente de la recherche, ce qui peut paraître assez faible, notamment par rapport à l'objectif de 60 % fixé par le ministère de tutelle. Il conviendrait donc de poursuivre cette politique de recrutement d'enseignants-docteurs.

Trois équipes de l'école sont rattachées à des unités de recherche régionales. L'équipe « sites dégradés - évaluation des risques et management durable » (dix docteurs et deux titulaires d'une HDR) a rejoint à mi contrat le LGCgE (EA 4515). Les chercheurs (sept docteurs et deux titulaires d'une HDR) impliqués dans les équipes « qualité et sécurité des aliments » et « biotechnologie et gestion des agents pathogènes » (Biogap) ont participé à la création de l'institut régional de recherche en agro-alimentaire et biotechnologique « Charles Viollette » (EA 1026) créé en cours de contrat quinquennal. Dans les deux cas, les chercheurs de l'Isa sont reconnus pour leur spécialité et pour la plus-value qu'ils apportent à leur unité.

En revanche, deux équipes restent isolées : le « groupe de recherches et d'études concertées sur l'agriculture et les territoires » (Grecat, quatre docteurs et un titulaire d'une HDR) et l'équipe « comportement animal et systèmes d'élevage » (deux docteurs). Si l'on rajoute les cinq docteurs hors équipe, 36 % des enseignants-docteurs se trouvent actuellement coupés de la structuration régionale de la recherche. Ce constat légitime la nécessité de l'objectif, difficile, que s'est fixé l'école pour son prochain plan stratégique, à savoir le rattachement de toutes ses équipes de recherche à des unités reconnues par le MENESR.

Deux points méritent d'être soulignés lors de la comparaison de l'activité de recherche des enseignants-docteurs de l'Isa avec celle des enseignants-chercheurs cohabitant au sein des mêmes unités. Le premier concerne le temps dégagé pour les activités de recherche ; il peut être modulé par l'établissement lors des entretiens individuels annuels de ces salariés mais, de manière générale, ce temps est réduit de façon structurelle par la nature de leur contrat de travail et les conditions conventionnelles et cela conduit à une production scientifique moindre des chercheurs de l'Isa. Le second point concerne le nécessaire développement, par les enseignants-docteurs de l'Isa, de recherches finalisées pour contribuer au financement de leurs travaux. Cette contrainte peut nuire à leur production scientifique pour des raisons de confidentialité.

2 • Pilotage scientifique

La politique scientifique de l'école a surtout consisté à favoriser le rattachement de ses équipes à des unités de recherche régionales. Si le Groupe assume la tutelle conjointe de ces dernières et participe à leur gouvernance scientifique, l'absence de budget et d'un service interne à l'ISA dédiés à la recherche, corrélée à la devise de l'établissement (cf. *supra*) qui ne mentionne pas le terme « recherche », pourraient apparaître comme un déficit de volontarisme dans ce domaine. Dans ce prolongement, le conseil scientifique se positionne davantage comme un espace d'échanges, d'interconnaissance, voire de développement de réseaux de partenaires que comme porteur de la stratégie de recherche de l'école.

Dès lors, la politique scientifique est davantage portée par chacune des équipes, dans une dynamique centrifuge par rapport à une direction de la recherche qui paraît bien démunie : c'est au niveau des équipes que se jouent les rattachements, que s'obtiennent les financements, que se négocient les temps de recherche et les soutiens financiers des thèses.

La recherche gagnerait à être positionnée comme une activité à part entière de l'école, au même titre que les activités de formation et au service de son identité d'établissement d'enseignement supérieur. Sa gestion devrait nettement rompre avec une logique parfois trop proche de l'ajustement ou de la régulation, tant en termes d'activités que de financement.

3 ● Soutien financier à l'activité de recherche et valorisation

L'école ne flèche aucune ligne budgétaire spécifique pour ses unités de recherche, contraignant les chercheurs à s'impliquer dans la recherche finalisée. La frontière entre les prestations, qui relèvent plutôt de bureaux d'études ou d'analyses de routine, et la recherche finalisée, qui participe au ressourcement des formations d'ingénieurs et à la culture de l'innovation, mériterait d'être explorée, définie, ce qui permettrait un équilibre entre ces deux aspects.

Pourtant, et c'est un point positif qu'il convient de souligner, l'école accorde des soutiens importants aux unités de recherche : un ingénieur d'études (IE) et un technicien pour l'équipe Biogap, deux (IE) pour le Grecat et surtout quatre techniciens et quatre ingénieurs de recherche (IR) pour le LGCgE. L'établissement contribue également directement au financement complet ou partiel de trois doctorats.

L'absence d'un service recherche et de procédures pour coordonner l'ensemble de ce personnel et son activité scientifique renforce les prérogatives des équipes soumises alors au seul pilotage de leurs laboratoires de rattachement. Cela prive l'école d'un levier au service de sa politique scientifique et du rayonnement qui peut en découler à l'heure où elle veut développer son attractivité internationale et de nouvelles formations.

4 ● Lien entre recherche et formation, études doctorales

Une formation par la recherche vient d'être initiée au sein des cursus de formation d'ingénieurs et s'annonce potentiellement intéressante pour mieux faire connaître la recherche à l'intérieur de l'école, mais également pour susciter quelques vocations d'études de doctorat.

Les activités scientifiques, prestations et recherche, relatives au paysage, à l'urbanisme, à l'urbagriculture, aux territoires et au développement durable constituent un corpus transdisciplinaire très fécond du fait du développement de l'urbanisation dans le monde. Il faudrait sans doute s'appuyer sur les initiatives du laboratoire LGCgE en partenariat avec l'école nationale supérieure d'architecture et de paysage (Ensap) de Lille et du Grecat avec l'université Lille 1. Leurs activités nourrissent en effet les masters 1 et 2 de deux spécialisations de la formation des ingénieurs pour la terre, mais pas encore la formation des ingénieurs du paysage. La création d'une spécialité « paysagiste » intégrée à la formation d'ingénieurs, ou d'un master « urbanisme durable et paysage » pourrait permettre de tisser des liens entre toutes ces disciplines.

L'établissement a impulsé une politique de qualification de ses enseignants par l'HDR et ces derniers ont réussi, du fait de leur rattachement à des équipes d'accueil, à encadrer des doctorants, ce qui est positif dans une école relevant du secteur privé. Cependant, le nombre de thèses actuellement dirigées (quatre en propre et huit en codirection) est encore modeste et en partie lié au positionnement des enseignants titulaires d'une HDR vis-à-vis des écoles doctorales. Ce positionnement a été résolu pour quatre d'entre eux par leur intégration aux EA régionales. Un investissement de leur part au sein des écoles doctorales (et par là-même dans la Comue) devrait permettre d'augmenter le nombre de doctorats de l'Isa. Trois conditions supplémentaires semblent requises : une démarche volontariste pour augmenter le réservoir de doctorants potentiels, une stratégie de recherche de financements de thèses (l'école ne pourra pas supporter seule cette charge) et une anticipation du développement. La poursuite de l'effort de qualification et d'accompagnement des jeunes enseignants-chercheurs (EC) vers l'HDR est nécessaire pour assurer l'imminent renouvellement des encadrants des unités rattachées.

En conclusion, l'école s'est emparée de l'importance stratégique que revêt l'activité de recherche en étant en mesure d'intégrer trois équipes au sein de l'écosystème régional de la recherche et en leur apportant un soutien conséquent. Les compétences en matière de recherche et la pyramide des âges du corps professoral sont prises en compte dans la politique de recrutement des EC.

Néanmoins, l'école pâtit de l'absence d'un véritable projet scientifique et d'une organisation intégrant la mission de recherche de l'établissement. Le pilotage scientifique est insuffisant et la frontière entre recherche finalisée et prestation mal définie.

La poursuite de l'effort de l'école en faveur du développement de la recherche est encouragée en prenant mieux en compte cette activité dans le service des enseignants-chercheurs, en continuant la politique déjà engagée de recrutement d'enseignants-docteurs et en trouvant les possibilités d'accroître le nombre de doctorants encadrés par les EC de l'école.

II – La politique de formation initiale et continue

1 • Panel des formations et des diplômes

L'Isa propose des formations aux métiers de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de l'environnement et du paysage. L'établissement assure une cohérence globale entre domaines d'enseignement, diplômes délivrés, compétences du personnel et souhaite ancrer son projet stratégique sur ces bases.

De nombreuses formations sont dispensées, chacune avec une maquette pédagogique spécifique devant se conformer aux instances d'évaluation ou d'accréditation afférentes :

- les formations d'ingénieurs évaluées périodiquement par la CTI¹⁰ ;
- les formations Expertise et traitement en environnement (« environnementalistes ») (licence et master) et la licence en alternance Agroqual pour la filière agroalimentaire sont proposées en partenariat avec la FLST et leurs habilitations sont portées par l'ULCO ;
- deux masters internationaux dispensés en anglais (*Sustainable Food Technology and Management* et *Sustainable Management of Pollution*) ;
- le mastère spécialisé « management interculturel en agriculture et agroalimentaire » ou Isfrada¹¹, accrédité par la conférence des grandes écoles.

L'Isa occupe au plan régional une place unique sur ses domaines et collabore étroitement avec la FLST, l'université Lille 1 et l'ULCO pour asseoir ses formations de master. On peut s'étonner toutefois de l'absence d'échanges entre l'Ensap Lille qui forme des paysagistes DPLG (aménagement du territoire, maîtrise d'œuvre d'espaces publics et privés) et la formation d'ingénieurs de l'Isa, spécialité aménagement paysager de l'espace (techniques d'aménagement des espaces verts publics et privés), alors que des relations existent dans le domaine de la recherche entre le laboratoire LGCgE et l'Ensap (recherche sur les toits, murs et écrans anti-bruits végétalisés).

En conformité avec les orientations européennes, l'actualisation des fiches RNCP pour les formations initiales a été recommandée à l'Isa par la CTI. Lors de la visite du comité d'experts, ce chantier n'était pas encore structuré. Il conviendrait de définir les référentiels de compétences à partir de l'observatoire de l'emploi en y infusant les spécificités et les innovations souhaitées. Ceci faciliterait le pilotage et les arbitrages des programmes pour la direction et cela outillerait le service communication pour améliorer l'attractivité auprès des étudiants et la promotion auprès des employeurs.

Le projet stratégique mentionne l'innovation pédagogique. La participation à l'Idefi Adicode a pour objectif d'impliquer étudiants et enseignants du Groupe dans des projets innovants soumis et financés par des entreprises à hauteur de 10 k€ l'unité. L'Isa vise 20 à 30 projets par an pour pérenniser le dispositif actuellement subventionné grâce à l'Idefi. La formation des jeunes enseignants de l'école à la pédagogie est mutualisée et attentive aux besoins ; la progressivité des charges d'enseignement est bénéfique. Au-delà de ces actions, la question des leviers pour amener l'ensemble des enseignants expérimentés aux pédagogies innovantes reste sans réponse précise. L'investissement nécessaire à l'appropriation et au déploiement de ces innovations n'a pas été calibré et programmé. Le rôle du Groupe comme creuset aurait vocation à dépasser le périmètre de l'Idefi commune.

Le projet stratégique donne également pour objectif une croissance des effectifs étudiants dans les formations d'ingénieurs et les masters (1 325 étudiants visés en 2020 contre 1 132 en 2012, soit +15 %). Le projet stratégique prévoit aussi la création de nouvelles formations attirant des étudiants étrangers pour atteindre 15 % d'effectifs internationaux dans l'établissement. Ceci suppose d'ancrer ces nouvelles formations dans un besoin, un diplôme, des partenariats d'enseignement et de recherche, une maquette et de trouver les pilotages et le(s) pilote(s) appropriés.

Le nombre de formations portées par l'établissement est pourtant déjà élevé eu égard à sa taille et de ses ressources humaines. La création de nouvelles formations est d'autant plus problématique que l'Isa ambitionne simultanément un accroissement de la productivité scientifique et financière de ses activités de recherche. En outre, le modèle visé pour le développement des masters internationaux a récemment été remis en cause par le MENESR. Afin que les étudiants internationaux bénéficient d'un diplôme reconnu et du réseau des anciens de l'Isa, l'établissement se prépare à négocier des co-habilitations avec des universités françaises ou étrangères.

¹⁰ L'Isa a été habilitée par la CTI en 2010 à délivrer le titre d'ingénieur diplômé de l'Institut supérieur d'agriculture de Lille en formation initiale sous statut d'étudiant, sous statut d'apprenti (habilitation en 2013) et en formation continue, ainsi que pour la spécialité aménagement paysager de l'espace en formation initiale sous statut d'apprenti et en formation continue.

¹¹ Institut supérieur franco-roumain d'agroalimentaire et de développement agricole.

Pour que l'augmentation des promotions ne s'accompagne pas d'une baisse du niveau de la sélection, l'Isa va devoir élargir son vivier naturel de recrutement¹², ce qui supposera des choix, au moment où l'école s'implique parallèlement dans la création du Groupe qui va, de fait, développer sa propre marque.

Le recrutement actuel des élèves-ingénieurs apparaît, dans ce contexte de croissance, trop limité géographiquement. La compétition avec d'autres écoles ou universités requiert une politique de communication plus différenciée, fondée sur des spécificités fortes existantes ou à consolider. À cet égard, la volonté de contribuer à une alimentation saine, à une agriculture durable et à l'innovation dans la chimie fait écho aux préoccupations et attentes de beaucoup de jeunes étudiants et constitue un atout pour la communication amont, à la condition que le placement des diplômés soit satisfaisant dans ces domaines d'activités.

En fait, l'école se trouve au carrefour de deux stratégies, la stratégie traditionnelle du réseau Fesia avec des écoles centrées sur l'agriculture et réparties sur le territoire national et une stratégie nouvelle, à inventer, et qui valoriserait la synergie des trois écoles du Groupe au niveau national.

2 ● Apprentissage et alternance

Le savoir-faire en formation par apprentissage de l'Isa permet de proposer plusieurs diplômes. Le référentiel de compétence de chaque diplôme, précis et élaboré avec les entreprises, est intégré aux livrets d'apprentissage, permettant à chaque apprenant de connaître les qualifications nécessaires et de mesurer sa progression, en entreprise et dans les enseignements présentiels.

La formation d'ingénieurs du paysage en trois ans recrute à Bac+2 (80 % de diplômés d'un brevet de technicien supérieur (BTS) aménagement paysager et 20 % de titulaires d'une licence), parfois après une période d'activité. Elle délivre un titre d'ingénieur de l'Isa, spécialité Aménagement paysager de l'espace, et n'est pas adossée à une activité de recherche. Cette formation a permis de diplômer 38 ingénieurs en 2012. Elle compte 275 étudiants à la rentrée 2013 dont 65 intégrés dans une formation localisée à Antibes. Elle est dirigée par un paysagiste diplômé par le gouvernement (DPLG) de l'école nationale supérieure de paysage de Versailles, comporte une équipe d'enseignants permanents mais aucun d'entre eux n'effectue de recherche. Cette formation d'ingénieurs, à présent implantée à Lille, se maille aux autres formations de l'Isa par l'intervention d'enseignants dans les domaines d'approfondissement « agronomie et territoire » et « environnement et management », ces derniers étant adossés à l'équipe Grecat.

La formation d'ingénieurs pour la terre a été récemment ouverte à l'apprentissage en trois ans. Elle accueille un petit effectif d'une trentaine d'élèves, appelé à s'étoffer. La formation est en partie mutualisée avec la formation initiale en dernière année, ce qui assure une spécialisation similaire des diplômés quelle que soit la voie de formation.

Enfin, la licence Agroqual, créée en 2002, accueille 18 étudiants en 2012.

La situation économique semble rendre les entreprises réticentes à accorder des contrats d'apprentissage de trois ans aux élèves-ingénieurs agronomes, alors que la formation d'ingénieurs du paysage, ancrée depuis deux décennies au sein de l'Unep (union nationale des entreprises du paysage), cible PME et collectivités. Cette situation fragilise probablement l'ambition de faire financer par les entreprises, à hauteur de 10 k€ par projet, une centaine de projets Adicode annuellement (dont 20 à 30 pour l'Isa).

Le taux d'embauche des apprentis est excellent. Mais, pris par des responsabilités valorisantes et un travail de terrain, un nombre important d'apprentis peine à finaliser le mémoire de fin d'études (c'est le cas pour 25 % des apprentis en Aménagement paysager de l'espace alors que 100% des étudiants en licence Agroqual soutiennent leur mémoire de fin d'études). Ceci est pénalisant pour leur carrière même si, à court terme, ils sont satisfaits de leur insertion. L'établissement est invité à rechercher des modalités de préparation et de soutenance du mémoire qui prennent en compte les contraintes particulières de ces apprenants.

3 ● Formation continue

Les activités de formation continue sont quasiment inexistantes. Aucune volonté de les développer n'a été identifiée dans le projet stratégique ou lors de la visite. Cette priorité n'a été ni sérieusement explorée ni retenue en raison de la mobilisation du corps professoral dans la montée en puissance des effectifs, la diversification des parcours, la création de nouveaux diplômes et l'ancrage de l'école au sein de l'écosystème régional de la recherche.

¹² Tous les étudiants ingénieurs présents lors de la rencontre avec le comité d'experts avaient un membre de leur famille proche ayant étudié à l'Isa.

Pourtant, avec une association des anciens élèves dynamique et visible, un lien avec les entreprises étroit et entretenu, il est probable que cette mission ressourçante au plan pédagogique et pour laquelle il n'est pas nécessaire d'obtenir d'agrément, serait pertinente, d'autant que le Groupe pourrait en être le promoteur. Ceci nécessite d'explorer les créneaux que pourrait occuper l'Isa.

4 ● La documentation

Les étudiants et le personnel de l'Isa bénéficient d'importantes ressources numériques (*Science Direct*, Wiley...) mutualisées par l'ICL, via le consortium Couperin, moyennant un budget annuel de 57 K€, soit 70 % du total alloué au fonds documentaire. Les arbitrages privilégient les ressources numériques, ce qui est pertinent au regard de l'importance des périodes de mobilité des étudiants et apprentis. Les apprenants et les EC ont ainsi un accès distant permanent à l'information.

Les abonnements et livres, essentiellement professionnels et francophones, sont en libre accès dans le petit centre de documentation (100 m²). Les documentalistes archivent l'ensemble des mémoires de fin d'études et ont noué un astucieux partenariat avec le centre des archives départementales permettant de proposer *in situ* un fonds attractif et régulièrement renouvelé.

Il est regrettable que le partenariat avec les autres établissements du site, notamment l'université Lille I, ne comporte pas, pour le moment, la mise en réseau des bibliothèques et l'accès libre des étudiants à leurs ressources.

L'établissement pourrait renforcer les supports anglophones (livres, périodiques, quotidiens...), ainsi que d'autres lectures (essais, monographies...) pour l'ouverture des étudiants français et le ressourcement des étudiants étrangers. Enfin, la mise en place d'un appel périodique à préconisations d'achats pourrait impliquer le corps professoral et les étudiants dans l'enrichissement du fonds documentaire.

En conclusion du chapitre portant sur la politique de formation initiale et continue de l'école, il apparaît que l'ensemble des liens avec les entreprises ainsi que la formation par apprentissage constituent des atouts de l'école. Malgré ceux-ci, la formation continue n'est pas développée.

La notoriété de la marque Isa est aujourd'hui limitée à la région et tous les étudiants de l'école ne peuvent en bénéficier. Par ailleurs, la réforme de l'accréditation des masters internationaux constitue un risque compte-tenu des objectifs de développement à l'international.

L'école aurait intérêt à adosser l'ensemble de ses formations à la recherche et à garantir un ressourcement adapté aux matières enseignées par chaque enseignant-chercheur par la recherche et l'expertise en entreprise.

La réussite des étudiants

I – Le parcours de l'étudiant de l'admission à l'insertion professionnelle

Pour le recrutement, deux profils d'étudiants peuvent être considérés : les élèves-ingénieurs pour la terre, recrutés après le baccalauréat ou en admission parallèle, provenant principalement du nord de la France, et les étudiants des autres formations, recrutés à bac+2 ou bac+3, venant de toute la France ou de l'étranger.

Le recrutement après le baccalauréat en formation d'ingénieurs ne s'appuie pas sur la procédure d'admission postbac (APB) qui recense la plupart des formations d'ingénieurs postbac habilitées par la CTI, y compris en agriculture et alimentation. Les autres écoles du Groupe, HEI et Isen, s'appuient sur APB. Le candidat à l'admission à l'Isa s'inscrit via le site internet¹³ « grandes écoles post-bac » (GEPB), portail donnant uniquement accès aux quatre écoles de la Fesia et à l'institut catholique des arts et métiers. Les réponses sont données par chaque établissement au candidat, qui peut sélectionner une école GEPB après information de sa meilleure proposition sur APB. Ce choix permet une présentation de toute l'offre Fesia, mais il multiplie les démarches pour le candidat et requiert une communication spécifique pouvant nuire à la visibilité des écoles GEPB, du fait de la légitimité et de la prédominance d'APB. L'établissement pourrait analyser comparativement la performance de chaque procédure en termes de visibilité et d'efficacité.

Le pourcentage d'étudiants boursiers est passé de 12 à 18 % à la rentrée 2009-2010 mais n'a pas évolué depuis lors, malgré une politique d'aide sociale financée par l'école et l'Alisa et l'édition d'un livret pertinent recensant les aides susceptibles d'être apportées aux étudiants. Par comparaison avec les ratios d'autres écoles d'ingénieurs en agriculture, des marges de progression semblent possibles et l'établissement aurait intérêt à accentuer sa politique d'ouverture sociale.

Les étudiants bénéficient de dispositifs d'aide à la construction de leur projet professionnel et de vérification de l'adéquation de leurs compétences avec le marché de l'emploi. L'accompagnement des apprenants est un point fort de l'école : les étudiants remplissent des livrets de compétences après leurs stages et les analysent en groupe pour piloter leur orientation ; les apprentis ont des livrets bien construits pour noter leurs évolutions de compétences en accord avec leurs maîtres d'apprentissage. Des rencontres avec des représentants du secteur professionnel et d'anciens diplômés sont régulières et un forum « entreprises » annuel est organisé.

Tous les élèves de cycle préparatoire ayant moins de la moyenne requise bénéficient d'un tutorat, obligatoire pour ceux en grande difficulté. Ce dispositif d'aide est pertinent car ces étudiants n'ont pas la possibilité de redoubler.

Les étudiants handicapés moteurs peuvent être accueillis grâce à l'accessibilité des locaux et l'appui de l'ICL.

Les élèves-ingénieurs sont encouragés à partir à l'étranger et plus de 85 % d'entre eux le font, ce qui est un très bon résultat. Ceux ayant obtenu un score inférieur à 600 points au TOEIC doivent impérativement partir dans un pays anglophone.

L'école déclare un bon taux d'insertion professionnelle : 90 % des ingénieurs trouvent un emploi dans l'année qui suit l'obtention de leur diplôme¹⁴. Ce taux est proche de celui de 83 % issu de l'enquête de la CGE de janvier 2013¹⁵ qui porte sur la promotion 2011. Ces données sont à relativiser car le taux de réponse est faible, surtout pour un établissement revendiquant une grande proximité et un suivi précis de ses diplômés (taux de réponse de 52 % des diplômés de l'année, et de 43 % des diplômés n-1). L'analyse de l'annuaire 2012 des diplômés montre que 25 % des diplômés de la promotion 2009 n'ont pas renseigné leur situation. L'insertion en fin de formation est assez bonne, avec 36 % des étudiants sont en situation d'emploi en janvier suivant la remise de leur diplôme, dont 54 % en CDI. Le premier salaire annuel médian est faible, à 26 800 € mais ce constat est identique pour les autres écoles du secteur agricole et agroalimentaire. La poursuite en doctorat est marginale de même que la mobilité internationale des diplômés. Selon l'enquête précitée, la rémunération des femmes est 25 % plus faible que celle des hommes et leur

¹³ www.grandesecoles-postbac.fr.

¹⁴ Rapport d'autoévaluation 2013 de l'Isa, p15.

¹⁵ Cette enquête révèle également que le salaire annuel brut moyen d'embauche des ingénieurs Isa est de 29 400 €.

insertion est plus précaire. L'établissement pourrait s'emparer de cette question afin d'analyser finement les causes de cette situation préjudiciable aux femmes ingénieures diplômées qui représentent 50 % des promotions.

25 % des ingénieurs diplômés adhèrent à l'AIISA ; ce taux démontre l'importance qu'attachent les élèves-ingénieurs à l'association des anciens qui s'implique fortement dans la vie de l'école. L'AIISA regroupe les anciens élèves titulaires du titre d'ingénieurs, mais reste réticente à intégrer les autres diplômés, affaiblissant ainsi son impact et son emprise internationale. Le tarif de cotisation à vie des ingénieurs du paysage semble très élevé (2 700€), si bien que les élèves-ingénieurs ont refusé d'y adhérer en 2014. Les anciens s'impliquent dans le lien aux élèves (parrainages, « apéros-réseaux », convention avec l'association des étudiants). Cette démarche est positive et gagnerait à être amplifiée.

II – La vie étudiante et associative

La vie associative à l'Isa est bien développée et organisée. La plupart des associations et clubs sont gérés et coordonnés par l'association des élèves (AE) ; les sports sont, quant à eux, gérés par l'association sportive (AS) avec l'aide de l'école pour financer entraîneurs et accès aux installations sportives. Une junior entreprise propose quelques contrats aux étudiants (chiffre d'affaires 2012-2013 de 15 k€). Les associations humanitaires et d'accueil des étudiants étrangers sont dynamiques.

L'école alloue des subventions pour les différentes associations étudiantes (45 k€ en 2012-2013), elle est attentive aux différents besoins de celles-ci et met des locaux à leur disposition. Les étudiants ont également accès à un foyer de 100 m² dans lequel ils peuvent organiser leurs soirées. L'Isa accorde une belle confiance aux étudiants en les responsabilisant grâce à la gestion du bar de l'école et en les sensibilisant aux effets de l'alcool dans l'esprit de la démarche « Cpas1option¹⁶ ». L'école autorise un bar dans le foyer qui dispose d'une licence II et organise des formations de sensibilisation à la prévention de l'alcoolisme.

L'engagement des élèves-ingénieurs est valorisé par le biais de bonifications à la moyenne générale. Dans certaines formations, cet engagement est obligatoire, évalué et noté.

L'AE est peu présente dans les organisations nationales représentant les étudiants dont le bureau national des élèves-ingénieurs (BNEI), ce qui la prive des formations et aides proposées aux associations. De même, l'établissement n'a ni formalisé, ni déployé de politique de formation des responsables associatifs. Enfin, les associations des différentes formations communiquent trop peu entre elles.

Les étudiants sont peu représentés dans les différents conseils de l'école : aucun n'est présent dans le conseil des études ou dans le conseil scientifique. Seul le président de l'AE est membre de droit du CAE. Il exerce un rôle similaire au vice-président étudiant d'une université, mais n'est pas présent aux conseils de direction de l'école. L'école a cependant créé en 2013 un conseil de vie de l'établissement¹⁷ auquel participent des étudiants des différentes formations, afin de discuter de la vie de l'école et de ses améliorations possibles. Au global, les représentants étudiants témoignent de l'écoute de la direction de l'école. Une accentuation et une formalisation de ces modalités d'échanges, associeraient davantage les étudiants à la gouvernance, en veillant aux responsabilités qui en découlent du fait du statut associatif de l'établissement.

¹⁶ <http://www.cpas1option.com/>.

¹⁷ Rapport d'autoévaluation 2013 de l'Isa, p 28.

Les relations européennes et internationales



Le service des relations internationales comporte cinq personnes à temps plein, dont une est basée en Inde et représente le Groupe. L'essentiel de la stratégie est développée en partenariat avec la Fesia ; celle du Groupe est à construire. Compte-tenu de la taille de l'école, ce service dispose d'une équipe étoffée qui lui permet de parfaitement connaître les activités menées au sein des équipes de recherche.

La politique internationale repose sur :

- des échanges non diplômants qui permettent aux élèves-ingénieurs d'effectuer la 2^e année d'études dans une université des États-Unis (trois à cinq places) ou d'effectuer le 1^{er} semestre de la 4^e année dans l'une des 160 universités partenaires de la Fesia, de l'université catholique de Lille ou de l'Isa ;
- des échanges diplômants de deux ans, à partir de la 4^e année d'école, permettant aux élèves-ingénieurs de bénéficier des accords de l'Isa avec des universités partenaires (Wageningen, Sao Paulo, Pontificia du Chili et Monterrey, l'UMB de Norvège et l'ITC de Prague) pour des doubles diplômes. Un semestre complémentaire est exigé à l'Isa pour les étudiants bénéficiant de ce type d'échange. Le nombre de places pour les doubles diplômes est négocié avec les universités partenaires en fonction des flux et des demandes. Le nombre de possibilités de doubles diplômes apparaît néanmoins assez faible.
- les trois masters internationaux proposés par les écoles de la Fesia sur plusieurs sites (Isa, Esa, Purpan, Isara, ...).

Le comité d'experts considère que ces actions internationales sont intéressantes mais fondées sur peu de partenariats stables, équilibrés et efficaces.

La construction de diplômes conjoints n'est pas envisagée, bien qu'elle soit soutenue par l'Europe, du fait de la complexité de cette construction et de la difficulté à maintenir le diplôme.

Au total 85 % des élèves-ingénieurs de la promotion 2013 sont partis à l'étranger¹⁸, pour l'essentiel en stage. La mobilité académique, elle, ne concerne que 25 à 30 étudiants par promotion et mériterait d'être développée.

La mobilité entrante reste réduite pour les échanges Erasmus et conventions bilatérales, de l'ordre d'une quinzaine d'étudiants en 2012-2013 et de 33 étudiants en 2013-2014. L'équilibre des mouvements des étudiants est difficile à obtenir et à promouvoir (plus-value perçue des formations et diplômes, langue d'enseignement).

Les mobilités entrante et sortante des enseignants-chercheurs sont évoquées dans le rapport d'autoévaluation¹⁹, mais il est difficile de connaître les natures et durées de ces mobilités et d'appréhender l'importance qu'y attache la direction de l'école. Les entretiens menés par le comité ont montré que le nombre de ces mobilités était faible. Les collaborations internationales en recherche devraient permettre d'augmenter celui-ci, à l'instar du programme mené avec le soutien de l'agence nationale de la recherche (ANR) sur la qualité et la sécurité des productions vivrières en milieu urbain, qui intéresse des chercheurs tchèques.

La promotion de l'Isa à l'international, et donc son projet de développement stratégique, sont freinés, d'une part par la difficulté que rencontre l'école, du fait de son statut associatif, pour délivrer et faire évoluer les masters et, d'autre part, par la faible connaissance du titre d'ingénieur à l'étranger (sauf en Chine). L'attractivité de l'établissement est pénalisée par l'enseignement en français, d'où la création de deux masters internationaux en anglais (SMaP et SF2M). Inversement les masters anglophones n'attirent pas les francophones. Le master SMaP intéresse les étudiants originaires d'Inde et d'Amérique latine où la dépollution n'est pas maîtrisée. Des demandes d'ouverture de deux autres masters internationaux, « énergie, habitat, environnement » (en relation avec le laboratoire LGCgE) et innovation, en relation avec Adicode, ont été reçues mais le contexte récent compromet leur accréditation en l'état.

¹⁸ Rapport d'autoévaluation 2013 de l'Isa, p 47.

¹⁹ Rapport d'autoévaluation 2013 de l'Isa, p 48.

Le projet stratégique de l'Isa prévoit la création de nouvelles formations attirant des étudiants étrangers pour atteindre 15 % d'effectifs internationaux dans l'établissement. Les résultats actuels en matière de relations internationales, en décalage avec cette ambition, conduisent à s'interroger sur le réalisme de l'objectif.

Le pilotage et la gestion



I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

L'Isa s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche de planification stratégique. Le plan actuel se termine en 2014 et l'école est sur le point de finaliser son plan 2015-2020. Cette pratique bien rôdée constitue un atout pour le pilotage. Elle s'accompagne d'un dialogue de gestion effectif, maîtrisé mais mené uniquement à échéance annuelle.

On peut regretter que l'école ne soit pas allée jusqu'au bout de cette démarche puisque les axes stratégiques n'ont pas été déclinés :

- en schémas directeurs lorsque cela pouvait se justifier (informatique ou immobilier par exemple) ;
- en objectifs précis dans chacun des domaines concernés, assortis d'indicateurs et de tableaux de bord permettant de mesurer leur niveau de réalisation et les écarts éventuels ;
- en programmation annuelle et pluriannuelle.

La dimension de l'école, la parfaite connaissance de son fonctionnement par l'équipe dirigeante en place jusqu'en 2013 ont sans doute minimisé l'impact négatif de cette absence de formalisation et d'indicateurs. Mais l'établissement, et l'ensemble des acteurs, sont ainsi privés d'outils partagés et de leviers d'action permettant de suivre le cap commun et de réagir efficacement lorsque les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous, que ce soit d'une manière globale mais aussi dans chacun des secteurs d'activité.

II – La fonction ressources humaines

Le développement de l'activité de l'école au cours du plan stratégique actuel a conduit à une augmentation très significative des effectifs de salariés. Ils sont passés, entre 2009 et 2013, de 108 à 136 (121,5 ETP), dont 59 % de personnels enseignants. Cette évolution n'a pas été accompagnée d'une augmentation correspondante des recettes puisque la part de celles-ci consacrée à la masse salariale est passée de 54 à 57 %.

La fonction RH est aujourd'hui assurée par le SG et une responsable qui gère les contrats, les carrières, la paie et les formations. Elle sera reprise au niveau du Groupe dans des conditions non encore définies en février 2014.

Pour le moment, l'école n'a pas de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEC). Toutefois, tous les personnels bénéficient d'un entretien annuel comprenant un volet formation. Le recensement des besoins en formation est effectué en octobre. La quasi totalité des demandes sont satisfaites et reprises dans le plan de formation communiqué aux partenaires sociaux (budget annuel 85 k€). Les entretiens de mi-carrière ne sont pas encore pratiqués.

L'école ne possède pas de logiciel de gestion des RH. Le logiciel de paie ne permet pas de faire de prospective ni de disposer automatiquement de tableaux de bord. Ces derniers sont établis sur tableur, comme les fiches de service des enseignants qui prévoient en début d'année leurs heures d'enseignement. Ces fiches sont consolidées à la main, il n'est donc pas possible de connaître aisément en temps réel les volumes horaires consommés par les différentes formations ou effectués par chaque enseignant.

Les enseignants et EC effectuent un nombre d'heures d'enseignement discuté au cas par cas en fonction de leurs différentes activités. La référence appliquée est la convention collective FESIC²⁰, qui diffère des règles du secteur public, notamment par le volume horaire annuel d'enseignement des EC.

Au demeurant, ces règles vont changer prochainement puisque la fusion contraint les trois établissements à adopter un modèle commun qui sera fixé par un accord de substitution en cours de négociation. Le modèle proposé par la direction du Groupe reprend le régime horaire applicable aux salariés d'Isen. Il ferait passer le nombre annuel de jours travaillés à 210 alors qu'il se situe actuellement entre 197 et 204. Il serait applicable aux personnels

²⁰ Convention collective nationale de l'enseignement, écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres – FESIC du 5 décembre 2006.

enseignants dont l'activité serait alors décomptée en jours. Cette évolution serait accompagnée d'une revalorisation salariale étalée sur quatre ans, et proportionnelle à l'augmentation du temps de travail.

Le projet d'accord impacte le climat social, générant des interrogations, voire quelques inquiétudes pour toutes les catégories du personnel. Leur attachement à leur école, à sa taille humaine, à sa gestion familiale, leur investissement sont des caractéristiques importantes qu'ils veulent préserver au cours de la fusion. Ce contexte semble démontrer que l'accompagnement au changement est insuffisant pour le redéploiement prévisible des personnels.

III – La fonction financière et comptable

Le développement de l'école pendant la période évaluée s'est traduit, sur le plan financier, par trois exercices déficitaires qui ont réduit significativement le fonds de roulement (de 108 à 69 jours). Ces déficits ont été générés par le déploiement de règles comptables intégrant une valorisation des risques de gestion (provisions pour la retraite). De plus, l'école s'est endettée en 2012 (3,5 M€ sur 20 ans) pour financer les aménagements de nouveaux locaux. Sans ruiner la santé financière qui est encore satisfaisante, cette période a réduit les capacités d'autofinancement. Il s'agit d'un sujet de préoccupation majeur, transcrit dans le plan stratégique 2015-2020 qui prévoit expressément qu'aucun exercice ne doit être déficitaire, sans pour autant indiquer clairement les leviers pour y parvenir.

L'augmentation de la masse salariale (+27%) consécutive aux nombreux recrutements liés à la progression des effectifs d'étudiants et au développement à l'international est une préoccupation pour l'avenir. Le prochain départ à la retraite de deux cadres dirigeants remplacés par anticipation va donner un peu de marge de manœuvre. Mais ce poste va se tendre du fait de la prise en compte de l'accord de substitution, de la progression des jeunes salariés et de la volonté d'avoir un corps enseignant majoritairement titulaire d'un doctorat. Ce contexte va générer des aspirations de revalorisation salariale qui ne pourront être ignorées. La maîtrise de sa masse salariale constitue un enjeu perçu par la direction.

Dans un contexte général de réduction des financements publics, le modèle économique de l'Isa est soumis à des zones d'incertitude marquées²¹. Les recettes liées à l'apprentissage, qui constituent l'un des axes de développement, sont très loin d'être garanties²². Enfin, le développement à l'international, également privilégié, est difficile à concrétiser et par nature coûteux. C'est pourquoi le choix de compenser les baisses de financement public par une politique volontariste de lobbying auprès des partenaires privés pour engranger davantage de contrats de professionnalisation ou de projets Adicode peut se concevoir, mais on peut s'étonner que la formation continue, confidentielle aujourd'hui avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 25 k€ annuels, ne soit pas envisagée comme une activité pouvant dégager des marges utiles à l'équilibre des exercices budgétaires futurs.

IV - La fonction immobilière et logistique

Le patrimoine immobilier de l'Isa est constitué de deux bâtiments loués, l'un à une SCI dont elle détient la quasi-totalité des parts, l'autre à l'ICL. Ces deux bâtiments, situés de part et d'autre d'une rue, sont en très bon état puisqu'ils ont été réhabilités en 2004 et 2012. Ils sont fonctionnels, bien équipés et bien entretenus. Les fonctions supports (gardiennage, ménage, maintenance) sont en grande partie externalisées.

Les réunions et visites sur site régulières du CHSCT permettent d'identifier rapidement les risques et de préconiser les mesures correctives. La prise en compte des risques psychosociaux mérite une attention particulière en cette période d'incertitude sur l'avenir de l'école. À cet égard, la demande formulée par les représentants du personnel pour la mise en place d'une cellule de bien-être au travail mérite d'être réexaminée.

Dans la perspective de croissance en effectifs souhaitée pour les années à venir, un point critique touchera aux surfaces mises à disposition de l'activité d'enseignement. Elles sont en effet déjà à la limite malgré l'adjonction du nouveau bâtiment en 2012. Ainsi ce sont 6 880 m² (sur un total de 9 500 m²) qui sont consacrés à l'enseignement, soit un ratio limite de 6 m² par étudiant. L'établissement recourt déjà à la planification des périodes présentielles des élèves. L'utilisation ponctuelle des locaux de l'ICL, déjà régulière pour certaines activités (examens), peut constituer une solution.

²¹ Entre 2002 et 2012, la part de la subvention état dans le budget de l'Isa est passée de 45 % à 29 % (source : présentation du directeur du 27 février 2014).

²² En 2012, l'apprentissage représente 15 % des recettes de l'Isa (source : présentation du directeur du 27 février 2014).

La fusion apporte une approche globale de la problématique patrimoniale. Le projet « Campus de choix » confié au secrétaire général de l'Isa permettra certainement d'analyser, sous cet angle, cette question essentielle pour le développement.

V – Le système d'information

Durant la période écoulée, le Wifi a été déployé dans les locaux et chaque élève ingénieur a été doté d'un ordinateur portable. Cela représente un parc de 800 machines maintenues par une petite équipe informatique très fortement sollicitée.

Une nouvelle application de gestion de scolarité (Rabelais), a été co-développée avec trois établissements privés associatifs. La gestion de la formation par apprentissage a été récemment intégrée dans le logiciel. Cependant, il n'existe pas de module pour la gestion des emplois du temps et des salles. Celle-ci reste traitée sur tableur, ce qui ne facilite pas l'optimisation et la gestion prévisionnelle des locaux utilisée par les écoles et l'ICL. Il est rappelé que la gestion du service des enseignants relève du même type d'approche.

Ce sont ainsi des parties significatives de l'activité de l'école non couvertes aujourd'hui par des applications dédiées qui, si elles étaient mises en cohérence et pouvaient communiquer entre elles, offriraient aux différents responsables des outils de pilotage. Une mutualisation avec les autres écoles du Groupe constitue sans doute une piste même si aujourd'hui ces écoles ne possèdent pas de logiciel commun.

Conclusion

L'établissement Isa Lille, cinquantenaire et ancré dans son territoire et son écosystème, a réussi à atteindre la plupart des objectifs définis dans son contrat, à l'exception du pourcentage d'enseignants titulaires d'un doctorat. L'ensemble de la gouvernance et les personnels sont fortement impliqués dans le pilotage *via* un plan stratégique quinquennal, articulé avec les périodes d'évaluation et le contrat, couvrant l'ensemble des missions, à l'exception de la formation continue, et prenant en considération les enjeux, risques et opportunités auxquels l'école est soumise.

La période qui s'annonce, très riche en opportunités (croissance interne, fusion dans un groupe, naissance de la Comue, internationalisation des formations,...), est à la fois stimulante et risquée.

Plusieurs points forts crédibilisent l'ambition du plan stratégique présenté au regard de l'évaluation menée. Des points d'attention sont mentionnés afin de répondre au défi que représente la fusion dans le nouveau Groupe.

I – Les points forts

- Des formations professionnalisantes s'appuyant sur des équipes enseignantes motivées et expérimentées, comprenant des modules d'approfondissement mutualisés dans le cadre de la Fesia.
- Un savoir-faire en matière d'apprentissage susceptible de ressourcer l'approche par compétences pour les autres spécialités et types de formation.
- Des liens nombreux entre l'établissement et les entreprises (CAE, anciens, encadrement et suivi des stagiaires et apprentis).
- Une vie étudiante de qualité, notamment en termes d'écoute et de préparation à la vie professionnelle et personnelle.
- Des initiatives pédagogiques (Adicode) susceptibles de valoriser les complémentarités entre les établissements du Groupe et de les faire travailler en transversalité.
- Une qualité de formalisation du plan stratégique quinquennal.

II – Les points faibles

- Un déficit d'opérationnalisation du plan stratégique : planification annuelle, pilotage, suivi, etc.
- Une politique scientifique insuffisamment investie, structurée et stabilisée.
- Un retard dans la redéfinition des compétences associées aux diplômes.
- Des réticences par rapport au mode de pilotage par processus et indicateurs qui fragilisent l'établissement au moment où il doit prendre toute sa place dans le Groupe.
- Un attachement aux traditions qui constitue un frein au changement pour certains chantiers.

III – Les recommandations

- Mettre en place un pilotage réactif basé sur le management par la qualité et décliné en objectifs pluriannuels ; décrire les processus de façon à optimiser le travail collaboratif et les interfaces internes et Groupe, les intégrer dans un système d'information cohérent, propre au Groupe et couvrant l'ensemble des besoins fonctionnels et de pilotage.
- Définir un véritable projet scientifique et l'intégrer dans la gouvernance, en lien avec la politique de site, en préservant les intérêts de l'Isa et de ses personnels et en valorisant les efforts de l'établissement pour son financement. La frontière entre les prestations et les activités de recherche finalisée, qui participent au ressourcement des formations d'ingénieurs et à l'innovation, mériterait d'être explorée, définie, ce qui permettrait un équilibre entre les deux volets.
- Continuer et approfondir les relations de l'établissement avec les acteurs du site en s'investissant dans la construction de la Comue.

- Diversifier les sources de financement et augmenter les ressources propres pour soutenir l'ambition du plan stratégique.
- Inciter le réseau des anciens à s'unir et à impulser une amélioration de l'observatoire du placement, ainsi que des chantiers destinés à limiter les différences hommes/femmes dans les carrières et l'évolution professionnelle.

Liste des sigles

A

AE	Association des élèves
Adicode	Ateliers de l'innovation et du co-design
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AIIISA	Association des ingénieurs de l'Isa
APB	Admission postbac
AS	Association sportive

B

Biogap	Biotechnologie et gestion des agents pathogènes
BNEI	Bureau national des élèves-ingénieurs

C

CA	Conseil d'administration
CAE	Conseil d'administration établissement
CAG	Conseil d'administration du Groupe
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Conseil d'orientation stratégique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

DG	Directeur général
DGD	Directeur général délégué
DPLG	(Architecte) diplômé par le gouvernement

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
Ensap	École nationale supérieure d'architecture et de paysage
Esa Angers	École supérieure d'agriculture d'Angers
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

Fesia	Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture
FLST	Faculté libre des sciences et technologies de Lille
FUPL	Fédération universitaire et polytechnique de Lille

G

GEPB	Grandes écoles postbac
Grecat	Groupe de recherche et d'études concertées sur l'agriculture et les territoires
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HEI	Hautes études d'ingénieur (école)

I - K

ICL	Institut catholique de Lille
Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
IE	Ingénieur d'études

IEFSI Institut d'économie et de formation sociale pour ingénieurs
IR Ingénieur de recherche
Isa Institut supérieur d'agriculture
Isara Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes
Isfrada Institut supérieur Franco Roumain d'agroalimentaire et de développement agricole
Isen Institut supérieur de l'électronique et du numérique
ISO Organisation internationale de normalisation
Itiape Institut des techniques d'ingénieurs en aménagement paysager de l'espace

L

LGCgE Laboratoire de génie civil et géo-environnement

M - Q

MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
PME Petites et moyennes entreprises
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH Ressources humaines
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S - T

SF2M *Sustainable food technology and management of foodtech (master)*
SG Secrétaire général
Shon Surface hors œuvre nette
SMaP *Sustainable management of pollution (master)*

U - Z

Ulco Université du Littoral Côte d'Opale
Unep Union nationale des entreprises du paysage

Observations du directeur

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Isa Lille a eu lieu du 18 au 20 février 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Florence Dufour, directrice générale de l'École de biologie industrielle, Cergy-Pontoise.

Ont participé à l'évaluation :

- Emmanuel Amy, étudiant ingénieur en 2^e année, École centrale de Nantes ;
- Jean-Marc Baca-Lachazette, directeur général des services adjoint, Conservatoire national des arts et métiers, Paris ;
- Philippe Lepoivre, professeur, Université de Liège (Belgique) ;
- Jean-François Marcel, professeur de l'enseignement supérieur agricole, école nationale de formation agronomique de Toulouse-Auzeville ;
- Catherine Soula, paysagiste-concepteur, gérante de société, paysagiste-conseil de l'État à la direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie d'Île-de-France

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et Michelle Houppe, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV .