

RAPPORT D'ÉVALUATION D'ECAM LASALLE ET ECAM-STRASBOURG-EUROPE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 30/07/2020



Pour le Hcéres¹ :

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

Au nom du comité d'experts² :

Jean-Marc Gay, Président du comité

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

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

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

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Cette évaluation a été organisée conjointement avec la CTI (Commission des titres d'ingénieur). L'établissement a ainsi fourni un rapport d'autoévaluation (RAE) unique et les visites ont été organisées de concert par le Hcéres et la CTI.

Sommaire

Présentation des établissements	4
1 / Caractérisation	4
2 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels	7
1 / Des positions institutionnelles bien reconnues, mais à clarifier entre ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe	7
2 / La stratégie institutionnelle.....	8
a/ Une stratégie de développement ambitieuse et réfléchie pour ECAM LaSalle	8
b/ Une stratégie raisonnée dont les résultats sont à évaluer pour ECAM Strasbourg	8
c/ Une stratégie de consolidation du rapprochement Lyon-Strasbourg manquant de visée à long terme	9
La gouvernance et le pilotage	9
1 / Des organisations internes en phase avec les missions	9
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	10
a/ Des instances à renforcer par une réelle représentativité des membres internes et une plus grande ouverture extérieure	10
b/ Des politiques qualité d'établissement à développer	10
c/ Des politiques de communication essentiellement parallèles	11
3/Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	12
a/ Des processus clairement décrits et des compétences identifiées au service d'un projet stratégique à dix ans.....	12
b/ Une programmation des moyens en appui du projet stratégique propre à chaque établissement.....	12
c/ Des systèmes d'information support adaptés aux activités de chaque établissement, à faire converger	12
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier	13
a/ Un pilotage des ressources humaines récemment adapté aux enjeux, mais une gestion prévisionnelle et un dialogue social à consolider	13
b/ Une gestion financière solide reposant sur des éléments d'analyse pertinents, qui reste à aligner avec les orientations stratégiques des établissements.....	14
c/ Des infrastructures immobilières adaptées au projet stratégique	15
La recherche et la formation	15
1 / La politique de recherche	15
a/ Une activité de recherche scientifique de valeur, difficile à appréhender	16
b/ Une activité de recherche appliquée contribuant efficacement à l'écosystème local	17
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	17
a/ Une offre de formation diversifiée	17
b/ Des instances de pilotage à l'appui de la formation	18
c/ Un impact territorial fortement marqué par le réseau des anciens élèves.....	19
3 / Le lien entre recherche et formation	19
4 / Une politique documentaire à développer	20

La réussite des étudiants	20
2 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	20
a/ Des parcours de formation diversifiés à plusieurs voies d'accès	20
b/ Des liens forts avec le monde industriel	21
c/ Une attention particulière à la réussite des étudiants	21
3 / La vie étudiante	22
a/ Des cadres de vie de qualité	22
b/ Une dynamique étudiante accompagnée par l'établissement	22
c/ Des engagements étudiants qui mériteraient reconnaissance formelle et une valorisation	23
4 / La participation des étudiants à la gouvernance	23
La valorisation et la culture scientifique	24
Les politiques européenne et internationale	24
1 / L'internationalisation est un axe fort du développement stratégique	24
2 / Des projets internationaux ambitieux différenciés et adaptés aux contextes locaux	25
Conclusion	27
1 / Les points forts	27
2 / Les points faibles	27
3 / Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur général d'ECAM LaSalle et de la directrice générale d'ECAM Strasbourg-Europe	31
Organisation de l'évaluation	33

Présentation des établissements

En 2019, l'Etat labélise « ECAM Lasalle (Lyon-Strasbourg) » établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)¹.

Ce label acte la participation aux missions de service public de l'enseignement supérieur, engage ECAM Lasalle sur le caractère non lucratif de son activité et implique une évaluation périodique par une instance nationale. C'est avec ce mandat que le comité du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a réalisé sa mission. Cette qualification Eespig est accordée pour la durée du contrat avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri)².

En 2016, la Commission des titres d'ingénieur³ a pris « acte de la décision de l'association de gestion d'ECAM Strasbourg-Europe de renoncer à être une école d'ingénieurs de plein exercice pour devenir le 2ème site de formation de la Fondation ECAM, [aujourd'hui ECAM LaSalle] gestionnaire de l'Ecole catholique d'arts et métiers de Lyon. ECAM Strasbourg Europe [a cessé] d'être une école d'ingénieurs habilitée à délivrer un titre d'ingénieur diplômé à compter du 1er septembre 2016 ».

La mutualisation par ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe de la formation sur les sites de Lyon et Strasbourg d'un diplôme unique Ingénieur ECAM Arts et métiers délivré par ECAM LaSalle est à l'origine de la dénomination unique ECAM LaSalle (Lyon-Strasbourg) sous laquelle le Mesri place les deux établissements dans la classification des Eespig.

ECAM Strasbourg-Europe a toutefois conservé son indépendance juridique et fonctionnelle tout en contribuant au projet éducatif d'ECAM LaSalle. Cette contribution a motivé l'évaluation d'ECAM Strasbourg-Europe aux côtés de celle d'ECAM LaSalle.

L'évaluation objet du présent rapport a été menée selon le processus coordonné Hcéres-CTI (accréditation du diplôme d'ingénieur) mis en place dès 2018. L'évaluation conjointe d'ECAM LaSalle par les deux agences conduit à deux rapports distincts.

Pour une compréhension des dénominations utilisées dans le dossier fourni par ECAM LaSalle (RAE⁴) et le présent rapport, le comité précise que

les établissements, structures gestionnaires ayant personnalité morale, sont :

- ECAM Lasalle, la Fondation qui gère l'école ECAM Lyon et la société de valorisation ECAM Expert,
- l'association de gestion d'ECAM Strasbourg-Europe qui gère l'école éponyme,

les écoles se nomment :

- ECAM Lyon, entité interne d'ECAM LaSalle, centre de formation (parfois aussi nommé établissement de formation dans le RAE) situé sur le site de Lyon.
Le comité a été informé au cours de la visite que le nom d'ECAM Lyon devait s'effacer à terme devant celui d'ECAM LaSalle.
- ECAM Strasbourg-Europe sur le site de Strasbourg.

1 / Caractérisation

ECAM LaSalle est une fondation reconnue d'utilité publique depuis 1977. En 2017, elle devient fondation reconnue d'utilité publique abritante pour répondre au contexte de regroupement d'établissements.

ECAM LaSalle gère l'école ECAM Lyon localisée à Lyon et la société de valorisation ECAM Expert⁵.

ECAM Strasbourg – Europe créée en 2007 est une association de gestion (loi 1908 du droit applicable en Alsace-Lorraine). Le campus est situé à Strasbourg.

Les deux écoles sont membres de la Fédération des Ecoles Supérieures d'Ingénieurs et de Cadres (FESIC), de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE).

Bien que ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe soient deux établissements distincts et indépendants ayant chacun leur personnalité morale, la convention de diplôme unique établit un ensemble de dispositions de réciprocité s'imposant aux deux partenaires.

¹ Bulletin officiel, n°22, 29 mai 2019.

² En 2016, la labélisation est attribuée à « ECAM Lyon (Ecole catholique des Arts et métiers) » (BO, n°19, 12 mai 2016). En 2019, cette dénomination est remplacée dans l'arrêté par « ECAM Lasalle (Lyon-Strasbourg) ». La labélisation est valable jusqu'au 31 décembre 2020.

³ CTI Décision N° 2016/01-05.

⁴ RAE : rapport d'auto-évaluation.

⁵ ECAM expert est une société de valorisation des plateformes technologiques de l'ECAM, elle est présidée par le directeur général d'ECAM LaSalle. ECAM Expert constitue le seul outil de pilotage identifiable de l'activité de formation continue.

ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe accueillent près de 1200 étudiants en cycle ingénieur⁶ dont 862 en formation initiale sous statut étudiant, 252 en statut d'apprenti et 22 en formation continue, et 59 étudiants pour des masters spécialisés. Les étudiants bénéficient de bourses internes (236 étudiants à Lyon, 29% des apprenants à Strasbourg)⁷.

ECAM Lasalle délivre 5 formations d'ingénieurs⁸, toutes habilitées par la Commission des titres d'ingénieur (CTI), 1 master spécialisé @ - CGE⁹ et des programmes de renforcement en formation initiale ou continue.

Toutes les filières intègrent une mobilité internationale de 3 mois minimum dans le cursus.

A la rentrée 2019, les partenariats sont au nombre de 138 issus de 36 pays et 7 pour des accords de doubles diplômes¹⁰.

ECAM Strasbourg-Europe est centre de formation pour le diplôme d'ingénieur ECAM délivré par ECAM LaSalle. Il délivre un master spécialisé @ - CGE.

L'équipe pédagogique d'ECAM Lyon est constituée de 53 enseignants, dont 28 docteurs et 27 enseignants de classes préparatoires ECAM (sous contrat avec l'Etat) aux côtés de 45 personnels administratifs.

ECAM Strasbourg – Europe compte¹⁹ enseignants, dont 8 docteurs et 12 personnels administratifs.

Le taux d'encadrement est entre 11 (Lyon) et 16 (Strasbourg) étudiants par enseignant¹¹.

La recherche est propre à chaque établissement. LabECAM est une unité interne d'ECAM LaSalle structurée autour de trois domaines de recherche : la mécanique, les sciences des matériaux, du génie électrique et automatique. Il est constitué d'une trentaine d'enseignants-chercheurs (EC des différents pôles de l'établissement, deux titulaires d'HDR (habilitation à diriger des recherches), 5 ingénieurs et techniciens et 1 ou 2 post-doctorants. Il accueille une douzaine de doctorants. Le budget consolidé du LabECAM est de 1 M€¹².

ECAM Strasbourg – Europe s'est rapprochée de l'Université de Strasbourg (Unistra) via ICube, unité mixte de recherche (UMR 7357) sous la tutelle de cet établissement, du Cnrs, de l'Engees et de l'Insa de Strasbourg¹³. Ses domaines de recherche sont les sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie. Les EC d'ECAM Strasbourg-Europe sont titulaires au sein de ces équipes. ECAM Strasbourg-Europe compte 9 doctorants. L'établissement consacre 146 k€ (4% de son budget) à la recherche¹⁴.

ECAM LaSalle a un campus de 7 hectares au cœur de la ville, sur la colline de Fourvière. Les bâtiments représentent une surface brute de 14 300 m² soit une surface fonctionnelle (Shon) de 12 535 m².

ECAM Strasbourg-Europe est implantée sur l'Espace Européen de l'Entreprise, qui concentre 500 entreprises et compte 9 000 salariés, au cœur d'un pôle d'activités économiques majeur en Alsace. Elle bénéficie de 8 920 m² Shon.

Le budget d'ECAM LaSalle est de 11,6 M€ sur l'exercice 2017-2018. La subvention en provenance du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) est de 471 k€ depuis 3 ans. ECAM Expert génère un chiffre d'affaires lié à l'activité de formation continue de 2,6 M€ en 2018 (chiffre d'affaires qui a quadruplé depuis sa création en 2014).

Le budget d'ECAM Strasbourg-Europe est en progression constante depuis 2014-2015 (+3,5 M€). L'établissement n'a perçu jusqu'en 2019 aucune subvention du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation¹⁵.

2 / Contexte de l'évaluation

Un précédent rapport d'analyse d'ECAM Lyon a été produit par le Hcéres en 2015 à partir de l'étude d'un dossier déposé par l'établissement et d'un entretien entre le comité d'experts et la direction de l'école.

ECAM Strasbourg-Europe n'a jamais été évalué antérieurement par le Hcéres.

⁶ Données certifiées CTI 2019.

⁷ RAE, p. 45.

⁸ Ingénieur généraliste ECAM arts et métiers ; ingénieur - spécialité génie industriel et mécanique ; ingénieur-spécialité bois ; ingénieur-spécialité énergie et ingénieur-spécialité mécanique et génie électrique en partenariat avec l'Institut des techniques d'ingénieur de l'industrie - ITII - de Lyon.

⁹ Transition numérique.

¹⁰ RAE, p.48.

¹¹ RAE, p. 3 et 9.

¹² RAE, p. 35 -36.

¹³ Respectivement : centre national de la recherche scientifique ; École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg ; Institut national des sciences appliquées.

¹⁴ RAE, p. 37 -39.

¹⁵ Annexes Budget 2018-2019 et Business plan d'ECAM Strasbourg-Europe.

Ces deux établissements ont été régulièrement soumis aux audits de la CTI, dont le dernier en 2018 a conduit à la décision d'accréditation¹⁶ de l'École catholique d'arts et métiers de la Fondation ECAM (sites Lyon et Strasbourg).

La présente évaluation se place dans le contexte du rapprochement des deux établissements qui ont convenu en 2015 d'un diplôme unique d'ingénieur Arts et Métiers, dont l'habilitation est portée par ECAM LaSalle qui est garant de la qualité¹⁷ et de la certification¹⁸.

La procédure d'évaluation s'appuie sur le RAE présenté conjointement par la Direction générale d'ECAM LaSalle et la Direction générale d'ECAM Strasbourg-Europe, et sur les entretiens qui ont eu lieu lors de la visite du comité sur le site de Lyon.

Le dossier présenté a été rédigé par les deux directeurs généraux d'ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe, le directeur du centre de formation ECAM Lyon et le directeur de l'enseignement d'ECAM Lyon.

Aucune information n'est fournie sur le processus d'élaboration du RAE, sa diffusion et son appropriation au sein des établissements.

La lecture du RAE nécessite le recours à des informations d'appui ou de complément non clairement référencées dans le corps du dossier et parfois difficiles à retrouver dans un large ensemble de documents annexes qui ne sont pas directement associés aux différentes parties du RAE.

Le comité regrette une rédaction du RAE qui aurait gagné pour l'expert évaluateur à être plus rigoureuse dans l'utilisation des différentes dénominations et, plus généralement, à être plus aboutie.

Même si le RAE se rapporte pour partie au diplôme unique et à son environnement, il adopte, au-delà de ce cadre, une présentation juxtaposant des éléments propres à la politique, la stratégie et la gouvernance de chacun des deux établissements.

Dans le présent rapport, le comité Hcéres porte une évaluation séparée sur chacun des deux établissements ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe tout en mesurant la portée de la démarche de rapprochement mise en place.

Préalablement à la visite sur le site de Lyon, le comité a informé les participants aux entretiens qu'il souhaiterait plus particulièrement aborder les axes concernant :

- le rôle de la fondation LaSalle au regard du positionnement et de la stratégie institutionnels des deux écoles ; L'organisation de la gouvernance et des circuits de décisions ;
- l'offre de Formation tout au long de la vie en lien avec les partenariats ;
- la stratégie de Recherche et le lien Formation-Recherche ;
- la vie étudiante ;
- la démarche qualité et les modalités du dialogue social.

¹⁶ Décision de la CTI 2018/06-03 relative à l'accréditation de l'École catholique d'arts et métiers de la fondation ECAM.

¹⁷ Convention de diplôme unique ECAM-Lyon ECAM-Strasbourg-Europe du 26 juin 2015.

¹⁸ Fiche RNCP (Répertoire national de la certification professionnelle) du diplôme.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

1 / Des positions institutionnelles bien reconnues, mais à clarifier entre ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe

Chacune des deux écoles, ECAM LaSalle (ECAM Lyon) et ECAM Strasbourg-Europe, est membre de la Fédération des Ecoles Supérieures d'Ingénieurs et de Cadres (FESIC), de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) et de la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI), ce qui reconnaît l'entière place de chacune des deux au sein de l'ensemble des écoles d'ingénieurs.

Au niveau local, ECAM LaSalle (ECAM Lyon) est membre de l'Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes Auvergne (AGERA) et de l'Alliance des Ecoles d'Ingénieurs de Lyon-Saint Etienne (AEILyS).

ECAM LaSalle est membre associé de la COMUE (Communauté d'universités et établissements) Université de Lyon à laquelle elle contribue à la hauteur de ses moyens. Au sein de cette COMUE, ECAM LaSalle s'est notamment allié avec l'INSA Lyon et l'Ecole Centrale de Lyon, tant pour des actions de recherche¹⁹ que pour la formation²⁰.

L'ancrage socio-économique prend diverses formes, parmi lesquelles l'accompagnement qu'apporte ECAM LaSalle aux entreprises vers l'excellence opérationnelle dans la gestion des sites de production (plateforme Ecole-Usine INEXO), les chaires d'enseignement/recherche²¹, les mécénats d'entreprises²² ou les contrats de recherche menés par le laboratoire LabECAM en partenariat avec des entreprises.

ECAM Strasbourg-Europe est membre du réseau Alsace Tech des grandes écoles d'ingénieurs, d'architecture et de management d'Alsace. Une convention de partenariat lie ECAM Strasbourg-Europe et l'Université de Strasbourg. L'établissement ouvre au monde socio-économique l'Ecole du Lean (centre de formation professionnelle continue spécialisé dans le Lean Management) qui a formé plus de 1600 professionnels depuis 2012²³. L'établissement réalise 100% de son activité de recherche contractuelle avec des PME/ETI²⁴.

Le comité évalue positivement le positionnement institutionnel deux établissements ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe, clairement établi et reconnu par leurs partenaires nationaux et régionaux.

ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe sont membres du groupe ECAM. Dans ce groupe, ECAM LaSalle est le membre historique, héritier du premier centre de formation créé en 1900, qui détient la propriété de la marque ECAM qu'elle a concédée aux quatre écoles ECAM de Rennes, Cergy, Strasbourg et Bruxelles.

Au-delà du partage des valeurs lasalliennes²⁵ et des objectifs et pratiques qui leur sont associés avec les écoles du groupe ECAM, ECAM LaSalle s'est engagé dans une démarche de rapprochement plus spécifique avec ECAM Strasbourg-Europe, école créée en 2007, aux termes d'une convention de diplôme unique²⁶.

Ni l'évaluation conjointe par le Hcéres des deux établissements sous le nom unique d'ECAM LaSalle, ni l'arrêté du 29 avril 2019²⁷ transformant la qualification d'Eespig d'ECAM Lyon en « ECAM LaSalle (Lyon, Strasbourg) » ne saurait induire que la Fondation ECAM LaSalle exercerait une tutelle sur l'établissement de Strasbourg.

Le comité relève que ledit arrêté n'accorde pas explicitement la qualification d'Eespig à l'établissement ECAM Strasbourg-Europe, contrairement aux déclarations de ce dernier²⁸. La liste publiée par le ministère n'inclut pas ECAM Strasbourg-Europe dans les 61 établissements ayant la qualification Eespigs²⁹.

L'utilisation par le Mesri d'une dénomination unique ECAM LaSalle (Lyon-Strasbourg) induit une ambiguïté regrettable sur l'indépendance des deux établissements.

¹⁹ RAE, p. 45.

²⁰ Centre de formation d'apprentis-Institut des Techniques d'Ingénieurs de l'Industrie (CFA ITII)-Lyon pour les formations en apprentissage.

²¹ La Poste, Safran, Manitowok, Chorège.

²² Gaz Réseau Distribution France (GRDF) et Schneider Electric.

²³ Site web d'ECAM Strasbourg-Europe.

²⁴ Petites et moyennes entreprises/entreprises de taille intermédiaire.

²⁵ Site web d'ECAM Lyon : « la tradition lassalienne place l'étudiant au cœur de son projet éducatif : accompagnement visant l'accomplissement du jeune, pédagogie fondée sur le travail et le mérite qui encourage l'humilité, la curiosité, le respect et la solidarité. »

²⁶ Convention de diplôme unique ECAM Lyon ECAM Strasbourg-Europe du 26 juin 2015.

²⁷ BO n°22 du 29 mai 2019.

²⁸ RAE, p14 et site web d'ECAM Strasbourg-Europe.

²⁹ https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Etablissements/09/0/EESPIG_liste_etablissements_15_mai_2017_765090.pdf (liste du 16 janvier 2020)

Pour éviter toute confusion, **le comité recommande à ECAM LaSalle et à ECAM Strasbourg-Europe une communication plus claire indiquant la nature et le périmètre actuel du rapprochement entre les deux établissements, excluant à ce jour une tutelle ou une fusion.**

2 / La stratégie institutionnelle

a/ Une stratégie de développement ambitieuse et réfléchie pour ECAM LaSalle

Le plan stratégique d'ECAM LaSalle 2015-2025 est bâti sur trois choix structurants : un ancrage fort sur le site de Lyon, un élargissement de l'offre de formation visant un doublement d'effectifs, la création d'activités nouvelles garantant de l'équilibre financier de l'établissement s'appuyant sur un développement de l'activité R&D (Recherche & Développement).

La première phase de ce plan a vu un investissement financier conséquent de 17 M€ engagé dans la rénovation et la construction de nouveaux locaux sur le site de Fourvière à Lyon.

En même temps, ECAM LaSalle a mis en place une nouvelle formation d'ingénieur sous statut étudiant entièrement enseignée en anglais (ECAM Engineering).

ECAM LaSalle a connu un fort accroissement de ses effectifs étudiants durant cette période (plus de 1700 étudiants en 2010).

Pour la seconde phase, ECAM LaSalle souhaite développer une démarche réfléchie de consolidation et d'approfondissement des évolutions de la phase précédente³⁰.

Ainsi, ECAM LaSalle a décidé de s'engager vers la définition d'une identité différenciante, forte en formation et en recherche sur les thèmes de la Transition énergétique et de l'Usine du futur 4.0, pour développer encore son niveau de visibilité et d'attractivité.

Pour ses missions de recherche, ECAM LaSalle a fait le choix politique de placer ses enseignants-chercheurs (EC) au sein d'un laboratoire interne LabECAM clairement identifié au sein de l'établissement. L'effectif modeste des personnels développant une activité de recherche (avec seulement 2 EC titulaires d'une HDR-habilitation à diriger les recherches) donne des forces limitées à ce laboratoire. Même si tous les 4 pôles de l'école sont représentés dans LabECAM, deux axes forts se dégagent autour de l'efficacité énergétique et des matériaux.

L'objectif premier de la politique de recherche est l'apport d'une contribution à l'écosystème local de recherche, privilégiant donc l'ancrage territorial.

L'ouverture internationale reste présente dans la stratégie de l'établissement en ciblant plus particulièrement un accroissement de la mobilité étudiante entrante.

ECAM LaSalle a compris la nécessité d'inscrire dans ses orientations stratégiques une politique managériale performante à mettre en œuvre pour accompagner la dynamique de construction du nouveau modèle d'école (effectifs étudiants doublés, nouvelle filière d'ingénieurs, diplôme unique, patrimoine immobilier étendu...) en y entraînant l'ensemble du personnel. Le plan stratégique initial a été retravaillé pour la phase 2 (2019-2021)³¹ pour faire apparaître en particulier un axe nouveau dédié à l'organisation et au management des équipes.

Le comité reconnaît les grandes ambitions portées par le plan stratégique 2015-2025 d'ECAM LaSalle qui ont déjà conduit à une transformation importante et rapide de l'établissement depuis 5 ans.

Le comité évalue favorablement l'orientation de la seconde phase du plan qui sera consacrée à une consolidation de ces avancées fondées sur une analyse des faiblesses et difficultés rencontrées³².

b/ Une stratégie raisonnée dont les résultats sont à évaluer pour ECAM Strasbourg

ECAM Strasbourg-Europe est un établissement jeune, de taille modeste, qui a été porté au départ par une forte volonté politique régionale qui l'a continuellement soutenu, et qui a su tirer bénéfice du voisinage de l'Allemagne et des pays d'Europe centrale au-delà. L'école a aujourd'hui bien conscience, et à juste titre, que l'essentiel est pour elle de se consolider en assurant sa pérennité.

³⁰ Note de politique générale et d'orientation stratégique d'ECAM LaSalle.

³¹ Plan stratégique Phase 2 : 2019-2021 d'ECAM LaSalle.

³² RAE, p. 64.

La stratégie d'ECAM Strasbourg-Europe passe d'une part par le rapprochement avec ECAM LaSalle pour son offre de formation, et d'autre part par des actions en matière de recherche, de partenariats académiques et industriels qu'elle développe indépendamment dans son propre environnement territorial.

Par la convention de diplôme unique, ECAM Strasbourg-Europe a délégué la délivrance du diplôme d'ingénieur à ECAM LaSalle dont elle devient un 2^e centre de formation. Il est convenu de plus, que tout nouveau diplôme serait délivré sous le titre d'ECAM LaSalle (ainsi le mastère spécialisé-MS Transition numérique).

ECAM Strasbourg a fait le choix d'intégrer ses 8 enseignants-chercheurs dans les différentes équipes d'un laboratoire extérieur (ICube, laboratoire des sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie - UMR 7357) qui leur fournit une structure et un environnement porteurs. La contribution d'ECAM Strasbourg à l'écosystème local de recherche va se renforcer prochainement par la création d'une plateforme au sein de l'établissement, mise en commun avec le laboratoire ICube.

Le comité recommande à ECAM Strasbourg-Europe d'évaluer avec des indicateurs pertinents, l'incidence sur sa visibilité de détacher son nom de la délivrance de diplômes qu'elle enseigne.

c/ Une stratégie de consolidation du rapprochement Lyon-Strasbourg manquant de visée à long terme

Dans l'état actuel du rapprochement des deux établissements, ECAM LaSalle reconnaît un ralentissement du processus de mutualisation³³ et souhaite prendre le temps de consolider les acquis de la démarche et mener une analyse consécutive des prolongements à donner.

Le plan stratégique d'ECAM LaSalle ne fait mention d'aucune action spécifique jusqu'en 2025, visant à faire évoluer le rapprochement.

ECAM Strasbourg-Europe demandeur à l'origine de la convention de diplôme unique a défini comme l'un de ses axes stratégiques pour la période 2017-2022 de « consolider les diplômes avec ECAM LaSalle » (contenu et organisation).

Le nouveau MS @ - CGE sur la Transition numérique opérationnelle enseigné à Strasbourg devrait être délivré sous le nom d'ECAM LaSalle.

Pour les activités de recherche, les deux établissements ont décidé, dans un premier temps, de se concentrer chacun sur l'ancrage territorial et de développer les axes de recherche au regard des orientations des politiques de site³⁴.

Afin de dissiper la confusion qui entoure actuellement leur positionnement et qu'entretient une communication ambiguë, **le comité recommande aux deux établissements de définir et de communiquer l'objectif qu'ils souhaiteraient donner à leur rapprochement, en précisant, si nécessaire, un moyen et un long terme.**

La gouvernance et le pilotage

1 / Des organisations internes en phase avec les missions

Il apparaît que le Directeur général d'ECAM LaSalle et la Directrice générale d'ECAM Strasbourg-Europe sont les principaux acteurs de la ligne stratégique de leur école, tout en étant également aux commandes de nombreux chantiers opérationnels.

L'organigramme d'ECAM LaSalle montre une organisation interne éclatée en 9 directions en charge de différentes fonctions, autour de la position centrale du Directeur général.

L'absence de structure propre à ECAM Lyon ne permet pas une identification simple des attributions et fonctions qui relèvent de la Fondation ECAM LaSalle, à distinguer de celles relevant de l'école ECAM Lyon.

Le recrutement récent d'un nouveau Directeur pour ECAM Lyon devrait permettre de mettre en meilleure cohérence la structure interne de l'école sous une direction unique intégrant les différentes fonctions.

Le comité recommande à ECAM LaSalle de veiller à ce que la segmentation relativement poussée en 9 directions n'induisse pas un cloisonnement handicapant les circuits de décisions.

³³ RAE, p. 20.

³⁴ Idem.

Le comité relève la confusion que porte l'utilisation conjointe et mal différenciée des deux dénominations ECAM LaSalle et ECAM Lyon. Il engage l'établissement à développer plus de rigueur dans l'utilisation de chacun des termes en présentant une organisation interne plus clairement définie.

Le comité évalue positivement l'organisation d'ECAM Strasbourg-Europe pour mener à bien ses missions avec une structure pyramidale adaptée à sa taille, classique sur 4 fonctions (Services généraux, formation initiale, développement et stratégie, développement expertise et recherche) sous l'autorité d'une Directrice générale.

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

a/ Des instances à renforcer par une réelle représentativité des membres internes et une plus grande ouverture extérieure

Chacun des deux établissements est administré par un Conseil d'administration (CA) qui décide des orientations stratégiques. Un comité stratégique est dédié au « Diplôme unique » dont les décisions sont soumises à la validation des CA des deux établissements. **Le comité regrette qu'aucun représentant du personnel de l'école, ni des étudiants ne soit membre du CA**, même si certains y sont invités.

La gouvernance des établissements se trouve dans un comité exécutif (Comex) autour du Directeur général / de la Directrice générale.

Un Comex « Diplôme unique » réunissant les Directeurs généraux d'ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe et le directeur d'ECAM Lyon, assure le pilotage du diplôme Ingénieur Arts et Métiers.

Le Comité social et économique qui assure une expression collective des salariés est consulté sur les orientations stratégiques de l'établissement.

A ECAM LaSalle, des commissions internes permettent des temps d'échange et de travail avec les enseignants de chaque programme (Commission de la vie enseignante) et les délégués des étudiants (Commission de la vie scolaire). Ces commissions placent le dialogue à un niveau bas des circuits de gouvernance sur des problématiques essentiellement organisationnelles et sectorisées.

Le comité recommande aux directions des deux établissements de réfléchir à une évolution de leurs statuts et règlements intérieurs pour ouvrir les instances de délibération et gouvernance à toutes les parties prenantes, personnels et étudiants, afin d'établir une réelle démarche constructive collaborative et développer le dialogue social déjà en place.

Ces gouvernances s'appuient sur des structures d'aide à la décision et d'évaluation ouvertes à des membres externes à l'établissement qui apportent un regard extérieur : le Conseil de perfectionnement (CP à Lyon) ou Conseil de perfectionnement et d'orientation (CPO à Strasbourg), et le Conseil scientifique (CS).

Le comité recommande aux établissements d'inclure dans les Conseils de perfectionnement des représentants des enseignants (LaSalle et Strasbourg-Europe) et des étudiants (LaSalle).

Le comité encourage également ECAM LaSalle à un rééquilibrage de la composition du CP³⁵ et du CS³⁶ en donnant plus de place à des membres externes à l'établissement pour favoriser une réelle ouverture objective et bénéfique par l'apport de regards extérieurs.

b/ Des politiques qualité d'établissement à développer

ECAM LaSalle s'est engagé dans une démarche qualité et de certification dès 2005, orientée sur la reconnaissance de la qualité des enseignements du programme Arts et métiers³⁷. En 2015, cette démarche a été doublée d'un plan qualité plus large, dit « Plan Vert » portant sur la gouvernance et la stratégie, la recherche, l'enseignement et le développement durable³⁸.

La finalité de cette politique qualité visant à impliquer l'ensemble du personnel et des étudiants à travers une démarche collaborative constructive est favorablement perçue par la direction générale et les directions opérationnelles de l'établissement³⁹.

³⁵ 7 membres issus de l'entreprise sur 29 membres au CP d'ECAM LaSalle.

³⁶ 7 industriels font partie du CS aux côtés de membres internes à ECAM LaSalle (nombre non défini) et de 7 membres académiques issus du groupe ECAM ou de laboratoires partenaires.

³⁷ RAE, p. 27 et entretiens.

³⁸ Audit Plan vert mai 2016.

³⁹ RAE, p. 28.

Abordée sous un angle technique certes maîtrisé avec la mise en place d'instructions, de procédures et d'indicateurs, cette démarche qualité n'a pas encore permis à la communauté des personnels de l'établissement de s'en approprier les résultats.

La démarche qualité n'est pas à ce jour, une démarche de management intégrée sur la globalité des activités d'ECAM LaSalle. Elle ne concerne pas, notamment, le pilotage des ressources humaines.

Le comité recommande à ECAM LaSalle de faire de la démarche qualité un réel outil de management, en adaptant les politiques de communication et de concertation internes afin d'intégrer toutes les parties prenantes de l'établissement à tous ses niveaux et au-delà des cloisonnements de services.

ECAM Strasbourg-Europe a développé une démarche qualité, sur la base du référentiel ISO 9001 qui est bien établie et intégrée au sein de l'établissement dans un processus d'amélioration continue, fondé sur la co-construction et la visualisation à destination de tous les membres de l'école, autour du LEAN management.

Toutefois, si la valeur ajoutée de la démarche d'amélioration en continu est bien soulignée par l'ensemble des membres de l'école à l'échelle opérationnelle, elle n'est pas unanimement perçue comme un levier de réelle amélioration des conditions de travail. Elle ne semble pas non plus porter sur la stratégie de développement de l'école, et n'est donc pas un levier de consolidation d'une culture d'entreprise partagée.

Le comité recommande que la démarche d'amélioration en continu d'ECAM Strasbourg-Europe soit étendue à des volets plus stratégiques, de façon concertée avec l'ensemble du personnel, et favorise un lien direct entre salariés, étudiants et direction de l'établissement.

c/ Des politiques de communication essentiellement parallèles

Chacun des deux établissements, ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe, a mis en place une politique de communication qui lui est propre, même si des actions concertées s'imposent du fait du diplôme unique et de l'existence d'une association des alumni unique, commune aux deux écoles.

La communication dans les établissements poursuit une double finalité :

- vers l'extérieur : les futurs étudiants, les entreprises et institutions, pour développer la visibilité et l'attractivité des écoles,
- en interne, vers les personnels et étudiants, pour contribuer à la cohésion de l'établissement.

La convention de diplôme unique est présentée par chacune des écoles comme l'outil majeur déployé au service de l'objectif stratégique de développement de leur visibilité et de leur attractivité. Cela a conduit à une coordination des actions visant aux recrutements des étudiants (procédures de recrutement, information dans les lycées et sur les salons...). L'habilitation unique accordée par la CTI au diplôme ECAM Arts et métiers induit une production unique de données certifiées pour les deux établissements, ce qui a pour conséquence l'apparition d'une seule ligne dans les classements d'écoles (Usine nouvelle et Le Figaro sous ECAM Lyon, l'Etudiant sous ECAM Lyon-Strasbourg...).

Il n'apparaît pas évident au comité que le diplôme unique soit l'origine principale de l'augmentation des effectifs. Les supports conventionnels de communication (site web et plaquettes d'information) restent en effet très fortement marqués de l'identité des deux sites et ne semblent pas être des vecteurs forts de la promotion du diplôme unique.

L'attrait du cursus ECAM Arts et Métiers proposé par Strasbourg est davantage présenté comme fort d'un label⁴⁰ que comme une dynamique partagée avec Lyon avec un nombre important d'étudiants.

La mention subsidiaire sur le site d'ECAM Lyon que « la formation ECAM Arts et Métiers est également dispensée à ECAM Strasbourg-Europe »⁴¹ paraît très minimaliste au regard d'un projet ambitieux de diplôme unique.

En marge du diplôme unique, chaque établissement communique sur ses propres formations initiales et continues sans que chacun ne profite des réseaux de l'autre pour présenter l'ensemble de l'offre de formation d'ensemble. A ce jour, la mise en commun des outils utilisés et des réseaux visés reste très limitée.

En interne, le vecteur de communication est sous la forme d'une newsletter hebdomadaire à Lyon, mensuelle à Strasbourg. La communication interne s'appuie sur des équipes dédiées autour de la directrice Marketing et communication à Lyon et de la directrice générale soutenue par une Team Com d'étudiants à Strasbourg et des participations actives des personnels et étudiants (événements sportifs et festifs) au sein des établissements⁴².

Le comité recommande aux deux écoles de développer une réelle communication externe sur le diplôme unique en accord avec les ambitions déclarées.

Il leur suggère de s'engager plus nettement vers un catalogue commun d'offres de formation porté conjointement à destination de l'ensemble de leurs partenaires et usagers.

⁴⁰ Site web d'ECAM Strasbourg-Europe.

⁴¹ Site web d'ECAM Lyon.

⁴² Entretiens lors de la visite.

De plus, le comité recommande aux établissements de mettre en place une communication participative en direction des salariés sur les orientations stratégiques annuelles de chaque école.

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

Malgré l'engagement d'ECAM LaSalle et d'ECAM Strasbourg-Europe dans la création du diplôme unique, la mise en œuvre des orientations stratégiques des deux écoles est construite de façon indépendante l'une de l'autre.

a/ Des processus clairement décrits et des compétences identifiées au service d'un projet stratégique à dix ans

ECAM LaSalle s'est doté d'un Plan stratégique pour les années 2015 – 2025, dont l'un des leviers réside dans la définition d'une démarche managériale et de ressources humaines (RH) renouvelée, pour rendre possible la construction d'un « nouveau modèle » d'école⁴³.

Pour ce faire, dès 2015, ECAM LaSalle a concentré ses efforts sur 2 orientations :

- l'amorce d'un travail de cartographie de ses compétences internes visant à être en capacité de mieux adapter les forces internes, notamment en matière d'enseignement, aux besoins évolutifs des entreprises⁴⁴.
- un large investissement dans le volet Plan campus de son plan d'orientation stratégique, visant à moderniser ses infrastructures immobilières et à créer de nouvelles surfaces pour la recherche, pour l'enseignement, et au service de la vie étudiante.

L'ensemble des efforts déployés par ECAM LaSalle a porté ses premiers fruits.

Le comité salue l'ouverture par la direction d'ECAM LaSalle du volet de transformation managériale, qui va permettre de mieux associer les salariés au nouveau projet⁴⁵.

Pour ECAM Strasbourg-Europe, les efforts ne portent pas sur une transformation des processus, mais plutôt sur la nécessité d'accroître le nombre d'étudiants et l'attractivité de l'école.

b/ Une programmation des moyens en appui du projet stratégique propre à chaque établissement

ECAM LaSalle a mis en place depuis 2 années environ un travail approfondi visant à terme à mieux adapter ses ressources à ses besoins. Tant dans le domaine des ressources humaines que dans celui du pilotage financier, l'établissement a concentré ses premiers efforts, ces 2 dernières années, sur l'analyse des données quantitatives qui ressortent des derniers exercices budgétaires.

ECAM LaSalle s'est d'ailleurs doté à l'appui de cette nouvelle politique d'un véritable contrôle de gestion, lequel a vocation dans les 12 mois qui viennent à permettre à la direction de l'établissement d'optimiser son organisation et l'allocation de ressources adaptées, en volume et en qualité, aux besoins identifiés dans son plan stratégique de développement pour l'enseignement et pour la recherche.

ECAM Strasbourg-Europe est un établissement de taille plus petite qu'ECAM LaSalle, et de création plus récente. Les compétences des personnels (enseignants et fonctions support) sont cartographiées, et les engagements financiers sont maîtrisés.

L'indépendance financière et managériale souhaitée par les deux écoles est parfaitement préservée ; **le comité note qu'aucune démarche n'est à ce stade engagée pour favoriser la convergence des organisations des deux établissements en fonction des perspectives envisagées.**

c/ Des systèmes d'information support adaptés aux activités de chaque établissement, à faire converger

ECAM LaSalle : En matière d'outils informatiques et bureautiques, des efforts importants de modernisation ont

⁴³ Note de politique générale et d'orientation stratégique p.3.

⁴⁴ RAE, p.31.

⁴⁵ Note de politique générale et d'orientation stratégique.

été accomplis visant à transformer de façon assez substantielle les outils de gestion de la formation comme les outils opérationnels pour la gestion.

Un effort particulier a été fourni sur l'informatique au service des étudiants (plateformes d'échange, espaces numériques de travail) et de la formation⁴⁶.

ECAM Strasbourg-Europe : la majorité des outils est mise à disposition par un fournisseur externe, et maintenu par lui. Il semble que ces outils soient adaptés à la mission de l'école et à son plan de développement.

Le comité souligne toutefois que même si des efforts importants sont réalisés en la matière, les systèmes d'information des deux écoles sont divergents l'un de l'autre, et ne convergent pas.

Le comité recommande de développer une stratégie de digitalisation des process concertée, et d'asseoir le choix des outils de gestion sur cette stratégie.

4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier

a/ Un pilotage des ressources humaines récemment adapté aux enjeux, mais une gestion prévisionnelle et un dialogue social à consolider

Pour soutenir son projet de développement stratégique, chacune des deux écoles est dotée d'un schéma de politique RH pluriannuel, dont les objectifs sont comparables : cartographier les compétences des personnels enseignants et support ; développer le travail en mode « projet » pour favoriser la transversalité ; rénover le dialogue social en associant les personnels à l'élaboration de la stratégie en s'appuyant sur le comité social et économique (CSE)⁴⁷.

- les recrutements et les carrières

Aucun des deux établissements ne s'appuie sur un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs (GPEC), ni sur une cartographie des compétences des enseignants ou des personnels support en place, ni sur une réelle prospective pour soutenir la stratégie, ce qui a conduit à des **recrutements à court terme jusqu'à présent orientés sur la réponse aux besoins immédiatement exprimés**, notamment dans le domaine de la formation, dans une logique plutôt opportuniste.

Dans le respect des dispositions de la convention collective, chaque salarié a un entretien annuel individuel avec le supérieur hiérarchique et un entretien de carrière tous les 2 ans. Le recensement des besoins en formation est effectué chaque année, sur la base de demandes des salariés essentiellement.

Sur les deux sites, ces entretiens sont perçus comme utiles, mais des regrets s'expriment sur le fait qu'ils sont apparemment sans effet sur l'évolution des carrières. Les plans stratégiques RH des deux écoles n'affichent que peu de perspectives pour les salariés, ce qui est susceptible d'influencer la motivation.

Le comité recommande aux établissements de se doter d'une réelle politique de formation au service des salariés, mais également des projets de développement des enseignements et de la recherche.

- les conditions de travail

Dans les deux établissements, la charge de travail des enseignants et des enseignants-chercheurs, avec des obligations d'enseignement déjà lourdes, est fortement impactée par des tâches de nature administrative, ce qui n'est pas sans conséquence sur leur volume global de travail, tout en induisant un sentiment d'incompréhension ou de défaut de reconnaissance. La disponibilité des enseignants-chercheurs pour développer leur activité de recherche est au plus de 20% du temps de travail.

Le comité encourage les écoles à poursuivre un plan d'accompagnement à destination des chercheurs et des enseignants-chercheurs pour mieux maîtriser les charges de travail, réduire la charge administrative, adapter le recrutement aux ambitions en recherche de chaque école, identifier des marges de manœuvre pour rendre possible l'évolution salariale, améliorer l'attractivité, adopter un plan de qualité de vie au travail.

A ECAM LaSalle, l'amélioration des conditions de travail est au cœur du projet RH qui s'est engagé à repenser le mode de management historique du site lyonnais, pour renforcer la culture d'établissement : mise en place de modalités de dialogue social plus transparentes pour un meilleur partage des orientations stratégiques, prise en compte des propositions émanant du terrain.

⁴⁶ RAE, p. 24.

⁴⁷ Référence à la loi travail de 2017, RAE, p. 26.

Le comité note que les conditions de développement de la confiance semblent réunies puisque les personnels rencontrés apprécient la démarche de la direction de placer « l'humain » au cœur de son management et sont optimistes.

ECAM Strasbourg-Europe, le travail transversal et la culture de la réflexion partagée sont bien établis, ce qui est favorisé par la petite taille de l'établissement.

Le comité note qu'ECAM Strasbourg a développé une démarche d'amélioration continue largement partagée par les services et les personnels, qui sert de fondement à un dialogue social plutôt dynamique.

b/ Une gestion financière solide reposant sur des éléments d'analyse pertinents, qui reste à aligner avec les orientations stratégiques des établissements.

Compte tenu des enjeux associés au développement des orientations des établissements et à leur soutenabilité financière, l'accent a été mis historiquement dans les deux écoles sur la rigueur de la gestion et sur la qualité comptable.

Le comité note qu'il n'existe à ce stade aucune stratégie financière commune aux deux écoles qui sont chacune une entité juridique à part entière, et une unité financière. La seule activité de gestion partagée entre les deux écoles concerne le financement des axes communs définis dans la convention de diplôme unique (international, recherche et enseignement).

ECAM LaSalle : une phase d'investissements initiée dès 2015 s'est notamment traduite par le financement de constructions et de réhabilitations immobilières (17 M€)⁴⁸ portant sur 50% des surfaces immobilières de l'école. Ces travaux ont été largement couverts par des emprunts dont le remboursement pèse désormais sur le budget de l'établissement.

Le budget d'ECAM LaSalle s'établit à 11,6 M€ en 2018, soit en hausse régulière depuis 2015. Une large part des ressources réside dans la contribution des élèves pour financer leur scolarité, les recettes de la formation continue et les produits de la résidence pour l'hébergement des étudiants⁴⁹.

L'école a vu une augmentation significative de ses recettes d'inscription des étudiants du fait de l'accroissement des effectifs alors même qu'un effort important de l'établissement a permis de réduire les frais d'inscription de 9582 € en 2015 à 8000 € en 2018 avec un objectif à 7500 €.

L'établissement entend ajuster son modèle économique pour réduire les frais de structure aujourd'hui aussi élevés que la masse salariale des enseignants-chercheurs et enseignants et qui pèsent sur les frais de scolarité, en réalisant des économies d'échelle notamment par l'augmentation du nombre des étudiants et la rationalisation des ressources engagées sur chaque type d'activité.

La subvention d'Etat reste stable quant à elle, malgré l'augmentation des effectifs.

Les recettes d'ECAM Expert sont essentiellement issues de la formation continue (chiffre d'affaires de 2,6 M€ en 2018⁵⁰). Il est à noter que la gestion financière de cette filiale est assurée par les services de gestion d'ECAM LaSalle, et que le contrôle de gestion des 2 structures est en cours de mutualisation.

Le comité salue la rigueur de gestion financière d'ECAM LaSalle et les efforts de modernisation de cette gestion engagée au cours de l'année 2019, qui semblent être proportionnés aux ambitions portées par l'établissement.

Il encourage la direction d'ECAM LaSalle à poursuivre dans cette voie, tout en portant attention aux changements culturels qui seront induits par les résultats de l'analyse des coûts sur la GPEC et les mesures d'optimisation des ressources sur les méthodes de travail.

ECAM Strasbourg-Europe : Le budget est également en constante augmentation, et atteint près de 3,5 M€ en 2018 sans être encore totalement arrivé à l'équilibre financier qui est visé pour 2022. Les recettes d'inscriptions de la formation continue constituent à peu près 70% des ressources totales de l'école.

Les efforts sont concentrés sur la rigueur de la gestion, et la nécessité de développer l'attractivité de l'école pour que les ressources couvrent les dépenses de la formation. Le travail d'équilibrage réalisé s'appuie sur le suivi hebdomadaire des projets et des activités transverses qui alimente les décisions du comité exécutif annuel, sur la base d'indicateurs financiers strictement attachés au budget (produits et charges).

Il n'existe donc pas encore, à ECAM Strasbourg-Europe, de démarche de contrôle de gestion et d'analyse financière fine, qui permettrait de mieux connaître la structure des coûts, et permettrait que la masse salariale se stabilise sur des orientations stratégiques et pas seulement sur les marges de manœuvre financières de l'école.

⁴⁸ Plan campus ECAM LaSalle.

⁴⁹ RAE, p. 32 et documents comptables associés.

⁵⁰ RAE, p. 26.

Le comité souligne la grande rigueur de la gestion d'ECAM Strasbourg-Europe et le travail réalisé pour mieux cartographier les activités des enseignants. Il recommande à l'établissement de s'engager dans un processus de contrôle de gestion en se dotant d'outils de pilotage prospectifs afin de mener une démarche de modernisation de sa stratégie financière.

Un BP est établi tous les 5 ans par la direction d'ECAM Strasbourg-Europe, décliné dans des plans directeurs annuels. **Dans ce contexte, le comité recommande à la direction d'ECAM Strasbourg-Europe d'adosser formellement l'adoption de son budget aux orientations stratégiques qui y sont fixées, dans le cadre de la consultation des instances représentatives.**

c/ Des infrastructures immobilières adaptées au projet stratégique

ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe conduisent une politique logistique et immobilière dont les efforts ont permis d'adapter les infrastructures immobilières aux besoins des étudiants et des enseignements, plus généralement aux missions des écoles.

Le comité souligne la démarche qui a visé à répondre aux exigences de conformité avec les normes d'accessibilité et de sécurité et à développer une politique de prévention des risques partagée avec les personnels et les étudiants.

ECAM LaSalle : le comité relève une démarche globale décrite dans le « Plan vert » de responsabilité sociale et environnementale déclinée dans tous les secteurs : management, dialogue social, maîtrise de la consommation énergétique, prévention des risques, espaces verts, qualité de vie au travail et étudiante...

Le CSE a été associé à ces travaux tout au long des opérations, et veille à ce que les obligations relatives à l'hygiène et à la sécurité soient respectées. Le document unique d'évaluation des risques (DUER) est mis à jour chaque année, et présenté aux instances représentatives. Des commissions de sécurité ont été mises en place dans chaque bâtiment, dans le cadre d'une gestion immobilière désormais conforme.

ECAM Strasbourg-Europe : les infrastructures sont récentes et bien adaptées aux besoins des enseignements et des étudiants. La recherche quant à elle, est réalisée au sein des UMR du site, et ne requiert donc aucune infrastructure particulière.

Les fonctions logistiques sont assurées de façon rigoureuse et dans le respect des obligations réglementaires, relatives notamment aux obligations de sécurité incendie et à l'utilisation de produits solvants. Le DUER est mis à jour avec sérieux chaque année, et communiqué aux élèves.

La croissance prévisionnelle du nombre d'élèves a fait l'objet d'une anticipation, et l'établissement est d'ores et déjà engagé dans une réflexion prospective visant à optimiser les surfaces existantes à cet effet.

Enfin, un groupe de travail a été mis en place avec des étudiants visant à améliorer la gestion des déchets, dans le cadre d'un engagement accru dans une démarche de développement durable.

Chacun des deux établissements a mis en place une politique immobilière que le comité estime adaptée au périmètre de ses activités et progressivement intégrée comme support à sa stratégie de développement.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

La politique de recherche d'ECAM LaSalle reste peu affirmée dans les orientations stratégiques de l'établissement : le plan de développement présenté pour 2020-2025 n'en fait pas explicitement mention. Il est seulement posé le projet d'identifier les expertises techniques et scientifiques distinctives d'ECAM Lyon à 3 ans⁵¹. Le Conseil scientifique du LabECAM⁵² relève même comme une contrainte pour ce laboratoire « [...] la nécessité de pouvoir montrer que nos différentes formations s'appuient sur une activité de recherche [...] ».

Avec une trentaine d'enseignants-chercheurs dont 2 sont titulaires d'une HDR, et une douzaine de doctorants, ECAM LaSalle déclare un potentiel permanent de seulement 7,3 ETPR⁵³ ce qui révèle les limites de l'activité de recherche développée par des personnels ayant des charges importantes d'enseignement et

⁵¹ Plan stratégique Phase 2, 2019-2021.

⁵² Compte-rendu du Conseil scientifique du 6 juillet 2018.

⁵³ RAE, p. 36.

d'administration. ECAM Strasbourg-Europe dispose de 8 enseignants titulaires d'un doctorat⁵⁴, dont 1 HDR et une dizaine de doctorants⁵⁵.

Les établissements de Lyon et Strasbourg ont mis en place des plans de développement cohérents avec leurs moyens limités, mais très différents :

- à Lyon, un laboratoire interne LabECAM, transversal aux pôles d'enseignement, rattaché à l'Institut Carnot local Ingénierie@Lyon, développant les 2 thématiques phares de l'efficacité énergétique et des matériaux/mécanique, associés au génie énergétique, électrique et automatique⁵⁶ et bénéficiant de collaborations universitaires locales de qualité ;
- à Strasbourg, une intégration des enseignants-chercheurs et des doctorants dans différentes équipes de recherche décentralisées de l'unité mixte de recherche ICube (laboratoire des sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie) forte de 650 membres sous la tutelle de l'Université de Strasbourg, du CNRS, de l'Engees et de l'Insa Strasbourg.

Le comité suggère de poursuivre la structuration des deux axes de recherche forts identifiés, l'un, à Lyon, lié à la transition énergétique, l'autre, à Strasbourg, à la transition numérique.

a/ Une activité de recherche scientifique de valeur, difficile à appréhender

Aucun des deux établissements ne rédige de rapport régulier de synthèse de son activité de recherche présentant les orientations de la recherche locale et détaillant formellement les différentes actions et productions (publications, brevets, rapports d'expertise, thèses, contrats, ...).

L'absence d'un rapport scientifique détaillé reprenant l'ensemble des activités, des contrats et des publications au regard des thématiques de recherche développées ne permet pas de poursuivre une analyse plus fine.

Le RAE indique une production scientifique annuelle respectivement d'une quarantaine de publications à Lyon (p.36) et d'une douzaine à Strasbourg (p.39). L'examen des listes de publication recherche⁵⁷ pour les mêmes années révèle un ensemble de 26 publications pour la globalité des 3 années 2016, 2017 et 2018, bien plus modeste que ce qu'indique le RAE.

Le comité regrette ces confusions dans la présentation de la production scientifique qui entravent une analyse pertinente de l'activité.

Il est apparu lors des entretiens de la visite que le dynamisme des enseignants-chercheurs investis dans la recherche est reconnu et apprécié par les organismes auxquels ils participent (Institut Carnot à Lyon, Laboratoire ICube à Strasbourg).

Le temps que peuvent consacrer les différents enseignants-chercheurs à l'activité de recherche est de fait limité à 20% : un jour par semaine est garanti à ECAM Strasbourg-Europe pour les enseignants-chercheurs (deux jours pendant l'année qui précède le dépôt d'une HDR) alors qu'à Lyon, l'objectif d'un jour/semaine consacré à la recherche ne fait l'objet d'aucun contrôle strict en cours d'année.

Plusieurs enseignants-chercheurs sont jeunes et ont dû s'investir dans la création de cours nouveaux en langue étrangère. Ils n'ont pu dans ces conditions valoriser les résultats de leur thèse de doctorat et préfèrent parfois s'investir dans des expertises industrielles plutôt que dans des recherches plus fondamentales. La liberté académique de ce choix leur est préservée dans la limite du temps qu'ils peuvent y consacrer.

L'orientation de l'activité de la recherche ne fait pas l'objet d'une définition précise au moment du recrutement à ECAM LaSalle.

La situation est plus précise à ECAM Strasbourg-Europe compte tenu de l'affectation à l'une des équipes du laboratoire ICube. L'attractivité même d'ICube qui bénéficie d'une réelle visibilité internationale favorise le recrutement d'enseignants-chercheurs de haut niveau qui souhaitent un environnement de recherche favorable à leur recherche. ECAM Strasbourg-Europe s'est engagé à financer sur fonds propres une thèse dans le domaine de la cybersécurité.

Le comité recommande une adaptation du pilotage à l'activité de recherche, en particulier à ECAM LaSalle où le conseil scientifique ne se réunit que tous les 18 mois (tous les 6 mois à Strasbourg), et où la garantie du temps consacré à la recherche est moins assurée.

De manière à rendre plus visibles les indicateurs de recherche scientifique, la rédaction d'un rapport périodique affirmant les orientations de la recherche locale et détaillant formellement les différentes actions et productions (publications, brevets, rapports d'expertise, thèses, contrats, ...) sur chacun des deux sites est

⁵⁴ RAE, p. 23.

⁵⁵ RAE, p. 39. ETPR : Equivalent temps plein rémunéré.

⁵⁶ RAE, p.17.

⁵⁷ Listes des publications recherche ECAM Lyon pour les années 2016, 2017 et 2018.

hautelement recommandée. Ces rapports seront de surcroît forts utiles pour apprécier les efforts réalisés au fil du temps et permettront une meilleure coordination des actions de recherche.

Le comité suggère d'encourager des animations scientifiques locales collectives plus fréquentes (présentations, conférences invitées...) à destination des enseignants-chercheurs en place, afin de favoriser l'adhésion aux thématiques liées aux transitions énergétique et numérique, à l'exemple de ce qui est pratiqué au sein d'ICube.

b/ Une activité de recherche appliquée contribuant efficacement à l'écosystème local

Le montant des recettes générées par la recherche (recherche contractuelle, recherche collaborative subventionnée, etc.) s'élève à plus de 660 k€/an à ECAM LaSalle et plus de 170 k€/an à Strasbourg pour les dernières années. La perception de l'activité de recherche, tout aussi modeste qu'elle soit au vu des effectifs et des productions, est perçue positivement par les parties prenantes académiques et industrielles : les deux écoles apparaissent bien intégrées aux structures collaboratives de recherche où elles apportent leur contribution à la hauteur de leurs moyens, sans être marginalisées malgré leur taux d'engagement réduit.

ECAM Strasbourg-Europe a misé initialement sur le développement de sa recherche au sein de la structure externe ICube et vise à présent un déploiement interne de sa recherche dans le domaine de la transition numérique (des investissements matériels à concurrence de 300 k€ ont été réalisés) en particulier dans le domaine de la cybersécurité (50 k€).

Actuellement, les enseignants-chercheurs sont répartis entre plusieurs domaines (intelligence artificielle, énergétique, biomédical), ce qui correspond à la logique d'une activité d'enseignement en liaison avec celle de recherche.

ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe ont établi leur notoriété sur le développement de plateformes pionnières dans le domaine de l'excellence opérationnelle (INEXO, Ecole du lean). Si l'usine du futur est un des axes évoqués dans leurs thématiques d'intérêt, l'axe de l'excellence opérationnelle n'est pas évoqué comme central.

Le comité recommande de développer une communication adaptée, pour donner une meilleure visibilité aux activités de recherche en faisant mieux connaître les ressources scientifiques et technologiques de chaque établissement et en rendant compte de l'accroissement attendu de l'activité scientifique et de l'évolution des thématiques abordées.

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

Le RAE développe selon le schéma du référentiel de l'évaluation une partie très succincte⁵⁸ sur la politique de formation tout au long de la vie qui n'aborde que le volet des formations initiales par apprentissage. Une partie plus développée a été ajoutée en fin de dossier sur la formation des ingénieurs⁵⁹.

a/ Une offre de formation diversifiée

ECAM LaSalle propose aujourd'hui une offre de formation diversifiée :

- o visant 2 diplômes d'ingénieur sous statut étudiant, en 5 ans
 - Ingénieur généraliste ECAM Arts et métiers (dit « diplôme unique ») dont la formation se déroule sur conjointement sur les sites de Lyon et de Strasbourg,
 - Ingénieur Mécanique et Génie électrique (ECAM engineering) par une formation sur le site de Lyon dispensée totalement en anglais avec des possibilités de doubles diplômes avec Politecnico di Torino et StaffordshireUniversity,
- o visant 3 diplômes d'Ingénieur sous statut d'apprentissage ou formation continue, en 3 ans
 - Ingénieur Génie électrique, en partenariat avec l'Institut des Techniques d'Ingénieurs de l'Industrie (ITII) de Lyon
 - Ingénieur Energie, en partenariat avec l'ITII de Lyon
 - Ingénieur Bois à Bourg-en-Bresse
- o Mastères spécialisés® - CGE

⁵⁸ 13 lignes RAE, p.39

⁵⁹ RAE, p. 51. Partie VII – La formation des ingénieurs.

- « Lean management et amélioration continue », s'appuyant sur l'usine-école INEXO au sein de l'établissement,
- « Management de la transition énergétique » en partenariat avec EM Lyon Business school
- o Divers stages de formation continue non diplômante

Les formations courtes, la formation continue non diplômante et les réponses aux demandes ponctuelles des entreprises relèvent à Lyon, d'ECAM Expert.

ECAM Strasbourg-Europe est site de formation du « diplôme unique » Ingénieur généraliste ECAM Arts et métiers délivré par ECAM LaSalle⁶⁰.

ECAM Strasbourg-Europe propose :

- un mastère spécialisé®-CGE « Expert en transition numérique opérationnelle »
- un catalogue de formations continues spécialisées en lean management au sein de son Ecole du Lean

L'Ecole du Lean d'ECAM Strasbourg-Europe ambitionne également d'apporter une réponse aux demandes de formation continue des salariés. Elle a généré un chiffre d'affaires de 0,8 M€ en 2018 (il était équivalent à celui d'ECAM expert en 2014).

La formation au diplôme unique d'Ingénieur ECAM Arts et métiers a donné lieu à un règlement des études unique applicable aux deux sites de Lyon et Strasbourg.

Dans la dynamique de l'accord du « diplôme unique », ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe travaillent conjointement à la création d'un mastère spécialisé®-CGE sur les IOT (Internet Of Things), et à l'ouverture d'un cursus d'ingénieur par alternance en Alsace.

La pratique de la VAE (validation des acquis de l'expérience) reste très limitée dans les deux établissements⁶¹.

Le comité évalue positivement la diversité de l'offre de formation portée par les deux établissements, avec le souci de l'adapter et de la développer.

Il encourage les deux établissements à faire de la démarche « diplôme unique » un réel outil pour tirer le plein bénéfice de leur politique de formation en termes de visibilité et reconnaissance.

b/ Des instances de pilotage à l'appui de la formation

Chacun des deux établissements est doté d'instances (Direction de l'enseignement, Direction des études, Commission de la vie scolaire, Conseil d'école, Conseil de perfectionnement) permettant un pilotage efficace de la formation.

Le comité regrette que le Conseil de perfectionnement d'ECAM LaSalle n'ait pas permis et anticipé une meilleure identification des besoins des entreprises et des métiers d'ingénieurs de la filière Bois, pour une bonne adéquation de la formation que la Direction a décidé de suspendre⁶².

Chaque semestre, les délégués étudiants, les enseignants et la direction des études font un bilan et abordent tous les sujets concernant la pédagogie⁶³.

Un comité stratégique et un Comex sont spécialement dédiés au diplôme unique d'Ingénieur Arts et métiers.

Les directions des études de Lyon et Strasbourg échangent de façon bimensuelle sur leurs pratiques et la mise en œuvre des plans d'action en lien avec les stratégies des écoles⁶⁴.

Des ressources sont mises en place pour consolider la mutualisation entre les deux sites et développer l'offre de formation (nomination d'un Délégué Général Adjoint – DGA – ECAM LaSalle, en charge du développement de l'offre de formation et de l'innovation pédagogique⁶⁵).

Le comité évalue positivement la volonté des établissements de consolider la mutualisation entre les sites et estime qu'une harmonisation plus aboutie de la formation sur les deux sites contribuerait à une meilleure communication et visibilité du diplôme. Un schéma unique de cursus avec le même volume horaire tout en laissant des spécificités de contenu locales, des périodes de stages et de mobilité communes⁶⁶ semblent des attentes raisonnables pour donner de la force au diplôme unique.

⁶⁰ La CTI a pris acte dans sa décision n°2016/01-09 de la décision d'ECAM Strasbourg-Europe « de renoncer à être une école d'ingénieurs de plein exercice pour devenir le 2ème site de formation de la Fondation ECAM... ».

⁶¹ 1 seule VAE sur les 3 dernières années (Données certifiées CTI).

⁶² RAE, p. 7.

⁶³ Règlement des études, p.10.

⁶⁴ RAE, p.10.

⁶⁵ RAE, p. 20.

⁶⁶ RAE, p. 52 et 53. Deux schémas de cursus sont présentés pour les sites de Lyon et de Strasbourg.

Le comité encourage ECAM LaSalle à mettre en place un jury de diplôme réellement unique⁶⁷ examinant l'ensemble des étudiants des deux sites.

Le comité reconnaît la pertinence des instances en place de pilotage de la formation. Il engage les instances dédiées au diplôme unique à consolider la mutualisation.

Il encourage les établissements à bien impliquer les Conseils de perfectionnement dans le choix des orientations stratégiques, afin d'anticiper toute évolution de l'offre de formation.

c/ Un impact territorial fortement marqué par le réseau des anciens élèves.

ECAM LaSalle se positionne clairement comme un établissement national qui joue un rôle majeur dans l'aménagement du territoire où il est implanté, lequel bénéficie de la réputation de l'école ainsi que de l'ensemble de ses compétences technologiques. Historiquement au service de la filière industrielle, et plus spécifiquement de la thématique Lean Management, son activité en formation tout au long de la vie s'appuie sur un réseau d'anciens élèves très présent régionalement.

La tentative faite de développer un nouveau secteur d'activité autour de la filière bois ne semble pas rencontrer le même succès. Dans cette filière Forêt-Bois, le réseau des anciens élèves est très peu présent. Ce constat explique sans doute la difficulté d'ECAM LaSalle à stabiliser cette formation (le recrutement n'a pas pu être mené à la dernière rentrée, faute d'entreprises partenaires).

Le comité s'interroge sur la pertinence d'ECAM LaSalle à poursuivre la formation Bois pour laquelle elle semble manquer de visibilité et de notoriété.

ECAM Strasbourg-Europe, école jeune, n'a pas encore trouvé une influence territoriale comparable. Limité à l'échange de bonnes pratiques, l'effet « ECAM LaSalle » reste à construire.

3 / Le lien entre recherche et formation

ECAM LaSalle : Le volume d'heures d'enseignement est assuré à 54 % par des enseignants-chercheurs⁶⁸. Les enseignants-chercheurs d'ECAM LaSalle développent principalement leurs travaux de recherche au sein de LabECAM. Le laboratoire est membre de l'Institut Carnot Ingénierie@Lyon. La plupart des thèses en cours (dont le nombre reste limité : 1,8 thèse soutenue en moyenne par an sur les 9 dernières années et sans évolution significative) sont co-encadrées avec des laboratoires extérieurs. Les équipes de recherche d'ECAM LaSalle développent des thématiques très tournées vers la recherche appliquée et le transfert de technologie. Les thématiques principales portent sur l'efficacité énergétique des systèmes et les modifications microstructurales des matériaux.

ECAM Strasbourg-Europe : 36 % des heures d'enseignement sont données par des acteurs de la recherche⁶⁹. Les enseignants-chercheurs sont intégrés au sein du laboratoire ICube, membre de l'institut Carnot Télécom & Société numérique. Les thématiques développées par les EC d'ECAM Strasbourg-Europe portent sur un champ très large de spécialités : Biologie synthétique, Biomécanique, Gestion de l'énergie, Photonique, Sécurité et Systèmes Complexes et Mécanique.

L'exposition des élèves des deux sites aux activités de recherche reste cantonnée à des initiatives pédagogiques liées à l'innovation : « Fest'innov » initié par l'ECAM à Lyon, « innovons ensemble » animé par Alsatech à Strasbourg. Cette exposition recherche est plus marquée pour les élèves suivant une année complète dans une université partenaire à l'étranger (filière ECAM Engineering - EENG) dispensée intégralement en anglais). Un parcours « Recherche » est proposé aux étudiants en dernière année.

Le faible taux de poursuite d'études en thèse⁷⁰ des élèves ingénieurs ECAM est probablement lié à la très bonne insertion professionnelle (emploi en moins de deux mois pour 90% des diplômés)⁷¹ des filières ingénieurs. Plusieurs facteurs y contribuent certainement : engagement recherche limité des EC, manque d'une véritable proximité des élèves-ingénieurs avec les laboratoires, difficulté à estimer la plus-value du doctorat pour un ingénieur, culture de l'établissement.

⁶⁷ Le règlement des études (p. 24) prévoit des jurys de diplôme de site avec le même type de composition, mais avec une partie des membres différente (les enseignants locaux).

⁶⁸ RAE, p. 36.

⁶⁹ RAE, p. 39.

⁷⁰ RAE, Annexe E « Placement des jeunes diplômés 2018 » - 3 thèses.

⁷¹ Données certifiées CTI 2019.

La volonté des directions formation et recherche de créer un continuum entre la formation et la recherche est exprimée, mais n'est pas démontrée. L'évolution des effectifs, et donc des charges d'enseignement, peut créer une frustration chez les jeunes enseignants-chercheurs. Il n'existe pas de politique claire à ECAM Lyon pour favoriser l'engagement recherche (« la recherche constitue une variable d'ajustement dans la charge de travail »).

ECAM Strasbourg-Europe a de son côté développé une politique plus volontariste : décharge de service pour préparer l'Habilitation à Diriger des Recherches, une journée par semaine identifiée pour mener les travaux de laboratoire, suivi comptable des jours dédiés à la recherche, mise en place d'indicateurs.

Le comité recommande à ECAM LaSalle de développer une politique de recherche plus volontariste à l'instar de celle mise en place à ECAM Strasbourg-Europe et de renforcer le lien avec l'enseignement.

4 / Une politique documentaire à développer

Pour ECAM LaSalle, la politique documentaire repose essentiellement sur un fonds de documents papier mis à la disposition des étudiants au sein d'une bibliothèque appelée à ré-emménager sur le campus rénové. Ce sont ainsi près de 4700 ouvrages et manuels scientifiques, théoriques et pratiques qui y sont mis à disposition, ainsi que 21 revues professionnelles et généralistes. ECAM LaSalle ne dispose pas d'abonnements à des revues scientifiques, en raison du coût très élevé d'accès à ce type de ressources.

L'ensemble du catalogue est accessible en ligne, pour étudiants et enseignants, via un outil propre à l'école. Il n'est donc pas ouvert aux autres étudiants du site lyonnais, ni aux étudiants d'ECAM Strasbourg-Europe.

L'accès à la documentation scientifique est possible pour enseignants et étudiants dans les bibliothèques universitaires du site lyonnais.

Le comité note que la politique documentaire d'ECAM LaSalle repose sur une bibliothèque traditionnelle, visant à compléter les ressources auxquelles les étudiants ont accès via leur formation.

Le comité recommande à la direction de l'école de s'engager dans la construction d'une politique documentaire en appui à sa stratégie de développement et à l'évolution de ses enseignements.

Pour ECAM Strasbourg-Europe : l'établissement ne s'est pas doté d'une véritable politique documentaire et ne dispose pas de bibliothèque, ni de fonds documentaires propres. En revanche, les élèves ont accès à l'ensemble des sources disponibles dans les bibliothèques universitaires, et peuvent par ailleurs consulter une base de données spécialisée dans la documentation technique à laquelle l'école est abonnée.

Compte tenu de la taille d'ECAM Strasbourg-Europe, le comité constate que l'accès à la documentation via les partenariats universitaires constitue une voie intéressante à développer, d'autant qu'il favorise également le lien formation/recherche.

Pour autant, **le comité suggère que les deux écoles, a minima pour le diplôme unique, construisent progressivement une politique documentaire commune, en lien avec leurs partenaires de site.**

La réussite des étudiants

2 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Des parcours de formation diversifiés à plusieurs voies d'accès

L'accès aux formations s'appuie sur des voies de recrutement très variées permettant l'intégration d'une population d'étudiant d'origines diverses :

- le recrutement post-bac S ou STID2⁷² est suivi de deux années de cycle préparatoire, dans des lycées partenaires (Aux Lazaristes à Lyon ou à LaSalle Passy Buzeval à Paris pour l'établissement de Lyon et au lycée Jean XXIII à Metz pour Strasbourg), ou dans des parcours plus spécifiques orientés vers l'international (Asie à Lyon, cursus préparatoire avec immersion à l'internationale - CPII à Strasbourg)

⁷² Respectivement baccalauréat scientifique et baccalauréat sciences et technologies de l'industrie et du développement durable.

- le recrutement bac +2 ou bac +3, se fait sur concours via les classes préparatoires classiques comme sur titre pour les étudiants titulaires d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) scientifique ou d'une licence scientifique.

ECAM LaSalle propose pour le cycle ingénieur des formations sous statut étudiant : ingénieur généraliste arts et métiers et ingénieur « ECAM Engineering », et sous statut d'apprenti : ingénieur en alternance dans 3 spécialités (Génie Industriel et Mécanique, Energie, Bois).

La formation sous statut étudiant au format classique, en mettant l'accent sur les cours théoriques, avec néanmoins des stages en entreprise, est davantage adaptée pour l'ingénierie de conception et la R&D en bureau d'étude industriel. La formation ECAM Engineering dispensée totalement en anglais répond notamment à un besoin spécifique d'étudiants français vivant dans un contexte international ou d'étudiants étrangers. Cette formation s'inscrit par ailleurs, dans l'objectif fort de l'école d'être tournée vers l'international. La formation en apprentissage alterne les cours théoriques à l'école et la formation en entreprise par le biais d'un travail en « configuration réelle ». Ce format est particulièrement adapté à la formation d'ingénieurs de production associée aux dites spécialités.

Ces deux types de formation permettent donc de couvrir les deux principaux champs d'activité dans le domaine de l'ingénierie.

L'offre de formation très diversifiée d'ECAM LaSalle s'adressant à un public très varié répond à l'objectif fixé d'accroissement des effectifs.

b/ Des liens forts avec le monde industriel

ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe ont su constituer un réseau d'ingénieurs au niveau des entreprises locales, dans les régions de Lyon et de Strasbourg, qui favorise le rapprochement des industriels avec l'école ce qui :

- renforce le fonctionnement de la formation en alternance pour l'établissement de Lyon ;
- favorise l'insertion professionnelle des étudiants dans les entreprises industrielles locales.

Les entreprises (La Poste, Safran, Manitowok, Hager, Chorège, Socomotec, Divalto,...) sont, par ailleurs représentées au niveau des conseils de perfectionnement et d'orientation, chargés de faire évoluer les programmes des formations en fonction de l'évolution des métiers et des besoins. Ces entreprises ont, par ailleurs des chaires d'enseignement aux établissements de Lyon (Chorège dans le domaine du lean, Safran, Manitowok, La Poste) et de Strasbourg (Hager, Socomotec et Divalto).

Ces liens étroits avec le monde socio-économique qui favorisent l'employabilité des étudiants représentent un des points forts de l'école.

Le comité encourage les deux établissements à poursuivre le développement de leur réseau au niveau des entreprises industrielles et de leur stratégie de partenariat avec les industriels favorisant l'intégration des étudiants dans le monde du travail.

c/ Une attention particulière à la réussite des étudiants

Les deux établissements aident financièrement leurs étudiants. En effet, ECAM LaSalle réalise une campagne de dons qui lui permet de redistribuer 400 000 € annuels tandis qu'ECAM Strasbourg-Europe prend en charge la bourse cœur.

Par deux dispositifs différents, les deux établissements offrent aux étudiants un service d'écoute et d'accompagnement psychologique, à Lyon par une cellule présente 2 jours par semaine, à Strasbourg par celle d'un référent psychologue le jeudi après-midi.

L'école propose à Lyon des cycles de conférences de prévention santé. Notons néanmoins qu'il n'y a pas d'infirmière présente sur aucun des deux campus. L'ensemble des bâtiments de ces derniers sont accessibles pour les personnes à mobilité réduite, mais il n'existe pas de procédure de sélection spécifique pour les personnes en situation de handicap.

Les étudiants en mobilité entrante sont accompagnés dans leurs démarches administratives et peuvent bénéficier de cours de français. Les étudiants en mobilité sortante sont eux aussi suivis par un référent.

L'association des alumni ECAM Lyon-Strasbourg, fruit du rapprochement des deux établissements, intègre les réseaux d'anciens élèves des deux établissements. Tous les étudiants peuvent ainsi bénéficier d'un annuaire professionnel plus important. De nombreux événements sont organisés afin d'allier perspective professionnelle et animation du réseau des diplômés ECAM Lyon-Strasbourg.

Le comité incite les deux établissements à continuer leurs efforts en matière de politique sociale, santé et professionnelle qui contribuent grandement à la réussite des étudiants.

3 / La vie étudiante

a/ Des cadres de vie de qualité

ECAM LaSalle : L'école de Lyon est située sur un campus comportant 7 hectares d'espaces verts sur la colline de Fourvière. Le plan Campus a permis une extension des bâtiments d'enseignement et une réhabilitation et des mises aux normes des bâtiments existants⁷³. Les locaux neufs contribuent à la qualité de la vie des personnels et étudiants.

Les étudiants disposent de deux résidences leur offrant un hébergement au cœur du campus. Ces résidences ont été rénovées dans le cadre du plan Campus ECAM 2025, permettant notamment une accessibilité pour personnes à mobilité réduite.

Les logements sont attribués selon l'éloignement du domicile familial et les étudiants nouvellement entrants sont prioritaires. L'école met également à la disposition de ses étudiants une plateforme logement sur laquelle sont réunies diverses offres pour la (co)-location en France et à l'international.

Avec l'augmentation des effectifs, un espace de restauration géré par le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Lyon a pu ouvrir en 2018 au sein du campus. Le foyer rénové constitue avec sa terrasse un lieu fort de socialisation et de rencontre entre les étudiants.

Sur le campus, les infrastructures sportives sont vieillissantes et peinent à répondre aux attentes des étudiants. Afin d'améliorer cette offre et soutenir la vie sportive, ECAM Lasalle a un partenariat avec la ville de Lyon. L'E.P.S. (éducation physique et sportive) est obligatoire pour tous les étudiants, et toutes les équipes sont suivies par des coaches certifiés. Cela se traduit notamment par 220 licenciés sur 330 qui pratiquent leur sport en compétition.

Le comité évalue positivement les efforts consentis par ECAM LaSalle pour offrir à ses étudiants un cadre de vie moderne et de qualité au sein même du campus de Fourvière.

L'établissement est encouragé à rechercher des partenariats externes pour suppléer à ses infrastructures sportives vieillissantes et limitées du fait des contraintes spécifiques dues à l'implantation sur le site de Fourvière.

ECAM Strasbourg-Europe dispose de locaux récents (2012)⁷⁴ au sein d'un campus technologique incluant un Institut universitaire de technologie (IUT) et un lycée professionnel. Il est proposé aux étudiants de se loger dans l'une des 4 résidences partenaires extérieures au campus (la plus proche à Schiltigheim est située à 500 m de l'école). La restauration est assurée par le restaurant universitaire de Cronembourg situé à 10 minutes, en complément de la cafétéria tenue par le Bureau des Etudiants (BDE), au sein de l'école. La charte de l'étudiant d'ECAM Strasbourg-Europe énonce la procédure pour l'organisation de soirées par le BDE dans les locaux de l'école. L'organisation de la vie sportive revient au Bureau des sports, notamment le jeudi après-midi, banalisé pour les pratiques culturelles et sportives.

Le comité se félicite que la vie étudiante à ECAM Strasbourg-Europe dispose de conditions de qualité dans le cadre des divers partenariats de l'école.

b/ Une dynamique étudiante accompagnée par l'établissement

Forts d'une vie associative dynamique, les deux établissements l'accompagnent par un suivi régulier des projets associatifs et sportifs étudiants. Des réunions de suivi bihebdomadaires à Lyon ou mensuelles pour Strasbourg sont réalisées avec une personne référente au sein de chaque établissement, bien identifiée par la communauté étudiante. A Lyon, cette personne référente dédie entièrement son temps de travail à la vie étudiante.

Quel que soit le campus, il existe une relation de confiance et une bonne communication entre les étudiants et le personnel. Le dynamisme étudiant actuel participe grandement à l'intégration des nouveaux étudiants.

A Lyon, la cotisation à l'Association des Elèves Ingénieurs est obligatoire sur toute la durée de la scolarité. ECAM LaSalle encourage l'engagement social et associatif en demandant une implication bénévole hors du cadre scolaire. Une aide financière de 25 000 € est accordée aux associations par l'établissement.

⁷³ RAE, p. 33.

⁷⁴ RAE, p. 34.

A ECAM Strasbourg-Europe, la cotisation au Bureau des Elèves est obligatoire, au moins deux ans en début de formation. L'établissement participe au financement des projets associatifs à hauteur de 10 000 € à la suite d'un appel à projets. Sur le même campus, un projet d'îlot sportif finançable par la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) est en cours. Lors des renouvellements des représentants et membres des divers bureaux de l'école, une formation en trésorerie et en management leur est dispensée.

Le comité perçoit très favorablement l'accompagnement régulier que chacun des deux établissements apporte à la vie étudiante. Le comité encourage les deux établissements dans les efforts de formation et d'accompagnement dispensés aux étudiants élus et associatifs tout en veillant à l'autonomie des différents projets.

Bien que les étudiants soient impliqués et accompagnés dans de nombreux projets, notons qu'ils ne se sont pas encore saisis de la création et de la gestion d'une junior entreprise dans aucun des deux établissements.

c/ Des engagements étudiants qui mériteraient reconnaissance formelle et une valorisation

A Lyon, un étudiant investi peut être dispensé de cours jusqu'à 3 samedis, au cas par cas, sans que cette possibilité soit institutionnalisée.

Un aménagement est possible pour les étudiants sportifs de haut niveau, mais cela n'est pas formalisé dans le règlement des études.

A Strasbourg, une valorisation de l'engagement étudiant par l'obtention d'ECTS (*European credit transfer system*) sera mise en place à partir de la rentrée 2020. Un aménagement est aussi possible pour les étudiants sportifs de haut niveau mais n'est pas formalisé dans le règlement des études.

Aucun des deux établissements ne fait mention de statuts étudiant particuliers, (statut étudiant responsable d'un bureau associatif, étudiant sportif de haut niveau, étudiant artiste, étudiant entrepreneur, étudiant élu,...) qui permettraient de clarifier les devoirs et droits dont pourraient bénéficier ces étudiants.

Le comité préconise de formaliser au sein du règlement des études, différentes manières de reconnaître et valoriser l'engagement étudiant pour pérenniser la dynamique associative.

4 / La participation des étudiants à la gouvernance

Hormis une invitation permanente de représentants étudiants avec voix consultative aux séances du CA de leur établissement, les étudiants ne participent pas à la mise en œuvre de la stratégie de leur école.

A Lyon, une formation interne d'une demi-journée leur est délivrée afin de clarifier leur rôle, droits et devoirs. Deux délégués par promotion sont élus à la commission vie scolaire et y exposent les problématiques étudiantes. Les différents engagements d'élus étudiants ne sont pas valorisés formellement.

A Strasbourg, deux délégués élus participent au conseil d'école au sein d'ECAM Strasbourg-Europe.

Une décharge de l'UE (unité d'enseignement) associée à l'engagement associatif leur est accordée et permet de libérer deux demi-journées sur l'année. Néanmoins, le fort suivi personnel des étudiants par le personnel permet d'assurer un soutien en cas de besoin.

A travers la démarche qualité des deux établissements, une évaluation des enseignements est réalisée à chaque fin de semestre via des questionnaires. Les étudiants ont assez peu connaissance des résultats de l'enquête et des améliorations pédagogiques ainsi initiées.

Pour les deux établissements, le comité préconise d'ouvrir la gouvernance à une participation des étudiants en les incluant aux différentes instances avec une voix délibérative et de leur accordant formellement une reconnaissance de leur engagement.

Le comité estime qu'une communication adaptée sur les actions conduites avec la participation des étudiants à la gouvernance est un élément contribuant à la cohésion de l'établissement.

La valorisation et la culture scientifique

La recherche menée à ECAM LaSalle ou à ECAM Strasbourg-Europe est une recherche appliquée en prise directe avec des préoccupations industrielles. Les établissements bénéficient de l'expertise présente localement au sein des Instituts Carnot, par exemple.

ECAM LaSalle : Le montant des contrats de recherche contractuelle de l'établissement est de l'ordre de 500 k€/an (chiffres du RAE pour 2017 et 2018, en nette progression relativement aux montants de 2015, 2016 avoisinant 300 k€) et dont une proportion significative (40%) réalisée avec les PME.

Le budget consolidé du LabECAM est de 1 M€⁷⁵.

ECAM Expert, à Lyon, est en charge de la valorisation et du transfert technologique, mais centre son activité sur des formations spécialisées et l'accompagnement d'entreprises en excellence opérationnelle.

ECAM LaSalle investit dans des moyens expérimentaux qui lui permettent la réalisation d'expertises et de collaborer avec ses partenaires académiques en renforçant significativement les plateformes technologiques dans des domaines « machines tournantes », « Tribologie-Surface-Interfaces » et « Matériaux-Procédés » de l'Institut Carnot Ingénierie@Lyon. Les thématiques en efficacité énergétique des systèmes de transmissions mécaniques de puissance et en microstructures des matériaux exigent des moyens expérimentaux qui doivent être partagés, mais donnent accès à des contrats de recherche relativement conséquents : chaire « Innovative Mechanical Transmissions for Aeronautics » en association avec l'Insa Lyon, soutenue par Safran, consortium Industrie Recherche CIRTRANS sur les transmissions de puissance en association l'Insa Lyon et l'École Centrale de Lyon, soutenu par Alstom, Arquus, Gima, Reel, Redex, Safran, Texelis et Volvo, et une chaire « excellence opérationnelle et entreprise apprenante » avec le groupe La Poste.

A Lyon, l'impulsion entrepreneuriale et l'incubation d'entreprises sont confiées depuis 2014 à l'incubateur TECH360, mis en place par l'école qui accompagne les projets de création d'entreprise et les startups à forte dimension technologique. Il met au service des startups un réseau d'experts et les ressources technologiques d'ECAM LaSalle.

Il faut souligner l'effort de réalisation d'une brochure présentant le partenariat école-entreprises, attestant de la cohérence des différentes actions : coordination des stages et des formations en alternance, challenge innovation étudiants/entreprise, FabLab, LabECAM, incubateur TECH360, ...

ECAM Strasbourg-Europe : par rapport à Lyon, les montants, plus réduits, ont suivi une progression analogue. Les activités de valorisation des résultats de la recherche sont logiquement gérées par la Société d'accélération du transfert de technologies(SATT) Conectus d'ICube.

Le comité reconnaît une valorisation de la recherche performante, mais dont la stratégie mériterait d'être clarifiée. Le développement limité de l'activité de recherche ne nécessite pas au stade actuel la création d'une structure interne pour la valorisation des résultats de la recherche spécifique à ECAM Lasalle.

Les politiques européenne et internationale

1 / L'internationalisation est un axe fort du développement stratégique

L'internationalisation est un axe fort du développement stratégique⁷⁶ des deux établissements. Des mobilités sont obligatoires (16 semaines au minimum) pour l'ensemble de leurs élèves qui disposent d'un réseau international adapté.

Sur les 214 diplômés ingénieurs lors de la dernière promotion⁷⁷, 189 ont effectué un parcours à l'étranger en échange académique ou en stage.

⁷⁵ RAE, p. 36.

⁷⁶ RAE, p.47.

⁷⁷ Données certifiées II.2.1 et VIII.1

Les services administratifs en charge de l'organisation des relations internationales et de la mobilité malgré leurs effectifs limités (4 personnes à Lyon, 1,5 équivalent temps plein - ETP à Strasbourg) accompagnent la mise en œuvre de la politique d'internationalisation. Ils ont témoigné de leur concertation durant les entretiens. Les validations académiques des Learning Agreements pour les mobilités entrante et sortante reposent sur un seul enseignant-chercheur par catégorie. Les étudiants des deux sites bénéficient d'une information directe au sujet des mobilités et sont amenés à justifier leur choix de mobilité après réflexion.

ECAM LaSalle a rendu une 2^e langue vivante obligatoire (espagnol, italien, allemand) en formation initiale sous statut étudiant⁷⁸.

Dans la stratégie d'internationalisation d'ECAM LaSalle, ECAM Engineering est une formation phare diplômante ouverte à l'international, destinée à accueillir un nombre accru d'élèves (de 40 au démarrage à 150 en régime). La pratique de la langue anglaise y est immersive. Le public d'ECAM Engineering est essentiellement international, mais appelé à accueillir également des élèves francophones pour lesquels les pédagogies EMILE ou CLIL⁷⁹ pourraient trouver un meilleur développement auprès des enseignants lyonnais. Les fonctions marketing, communication et relations internationales d'ECAM LaSalle sont étroitement couplées en vue d'obtenir la meilleure efficacité dans les actions de recrutement international menant à des inscriptions

ECAM Strasbourg-Europe : les étudiants reçoivent 45% des enseignements en langue étrangère⁸⁰. Le cursus préparatoire CPIL comporte au moins un semestre à l'étranger.

L'établissement développe un programme ambitieux au terme duquel ses diplômés doivent avoir une pratique de la langue allemande qui leur permette d'aborder le marché du travail germanophone : elle répond à un réel besoin puisque l'on fait part d'estimations de 50% d'employés en Allemagne et de 25% d'employés à l'international. La vocation d'ECAM Strasbourg-Europe, bien que fondée pour répondre à des besoins locaux, est manifestement européenne et internationale.

Les deux établissements ont des contacts réguliers grâce aux rencontres internationales régulières du réseau lasallien. Ils s'investissent conjointement dans les salons internationaux des relations internationales destinés aux établissements d'enseignement supérieur (EAIE, APAIE, NAFSA⁸¹) et établissent des échanges destinés à promouvoir leurs bonnes pratiques entre leurs services administratifs.

On notera que les deux établissements ne limitent pas l'internationalisation des formations aux mobilités :

- sur leur campus, les interactions entre étudiants d'origines différentes sont favorisées pour un réel échange interculturel ;
- la composition multinationale des groupes de laboratoire, des opérations de parrainage locales (indépendantes des opérations des Erasmus Student Networks, sans les exclure) y contribuent par exemple sans qu'elles ne soient rendues obligatoires, de manière à préserver leur spontanéité.

Les entretiens ont révélé un réel suivi des étudiants étrangers accueillis, pouvant aller jusqu'à des entretiens mensuels. Des cours de Français langue étrangère (FLE) sont organisés en collaboration avec d'autres établissements. L'accueil de plus de 40 étudiants chinois sur le site de Lyon méritera une attention particulière afin d'assurer leur intégration multiculturelle en évitant qu'ils ne restent en groupe fermé.

Les programmes de mobilité sortante sont des réussites déjà établis de la politique d'internationalisation des écoles, ainsi que le diplôme ECAM Engineering entièrement enseigné en langue anglaise à ECAM LaSalle.

2 / Des projets internationaux ambitieux différenciés et adaptés aux contextes locaux

Comme dans d'autres axes, les établissements de Lyon et de Strasbourg développent des stratégies internationales différenciées en l'absence d'un développement concerté entre eux.

Alors que les établissements ECAM constituent apparemment un réseau français ou franco-belge, leur positionnement commun à l'international reste très discret sous cette appellation (le label Campus Lasalle est préféré).

Les services des relations internationales des deux établissements sont en contact régulier au travers des réunions du réseau de l'Association internationale des universités LaSalle - IALU (tous les 3 mois en Europe) et participent ensemble à des salons ou à des missions à l'étranger.

⁷⁸ RAE, p. 49.

⁷⁹ Enseignement de matières par l'intégration d'une langue étrangère.

⁸⁰ RAE, p. 49.

⁸¹ Respectivement: European Association of International Education, Asia-Pacific Association for International Education, National Association of Foreign Student Advisers.

Le Directeur général de l'ECAM Lasalle s'implique personnellement dans l'identification des partenaires forts. Les accords ne peuvent toutefois être signés et rendus effectifs que par chacun des établissements en l'absence d'intégration plus forte des structures.

ECAM LaSalle a des visées de développement étendues qui semblent davantage basées sur des opportunités que sur une stratégie de marché réellement pensée. Plusieurs projets de collaboration institutionnelle à grande échelle sont effectifs ou en gestation.

Le réseau lasallien⁸² est étendu et incite à des développements en Chine et Asie du Sud-Est (Thaïlande, Vietnam, Cambodge, Philippines), en Amérique du Sud et en Amérique Centrale (Mexique, Costa Rica) ou en Afrique.

ECAM LaSalle entend profiter du contexte économique, de la stabilité et de la réactivité plus favorables en Asie. L'Institut Technologique du Cambodge est un des partenaires ciblés.

La stratégie choisie est de ne pas s'investir dans nouvelles structures, mais de s'associer avec des établissements locaux eux-mêmes à la recherche d'une ouverture internationale. Un exemple concret est celui de la formation conjointe de premier cycle organisée à l'Université de Yasar (Izmir, Turquie) en partenariat avec ECAM Lyon, délivrant un premier diplôme de Bachelor reconnu par l'État turc à l'issue de 4 années d'études et donnant ensuite la possibilité d'obtenir le titre d'ingénieur ECAM Arts et Métiers au terme d'un parcours à effectuer en France.

ECAM Strasbourg-Europe joue l'ouverture européenne vers les quatre pays frontaliers de la région Grand Est, en particulier vers l'Allemagne et l'Europe de l'Est, notamment en Pologne, en offrant des cours en français, en anglais et en langue allemande.

Au-delà de l'échange des bonnes pratiques qui peut s'amplifier (par exemple, par la rédaction commune de guides d'accueil pour les étudiants *incoming* et *outgoing*), **le comité encourage les établissements à poursuivre une réflexion sur la définition d'actions communes pour rendre les offres de mobilité internationale plus visibles et attractives.**

On relève que la politique internationale des établissements est essentiellement axée sur le recrutement, la formation et la mobilité étudiante. L'absence d'informations au sujet des collaborations scientifiques internationales (projets de recherche européens, publications en collaborations internationales, ...) ne permet pas de cerner l'effet d'une politique d'internationalisation en matière de recherche.

⁸² <https://lasallefrance.fr/enseignement-superieur/>

Conclusion

ECAM LaSalle est un établissement héritier d'une longue histoire qui a donné à ECAM Lyon une notoriété bien établie et reconnue, associée à une implantation sur le site remarquable de Fourvière au cœur de la ville. Son ancrage territorial fort est un élément marquant de son identité. L'École sait tirer bénéfice de son intégration dans la communauté universitaire lyonnaise et de son réseau de partenaires socio-économiques locaux.

Cet établissement a bien compris les enjeux de son avenir en mettant en place un plan stratégique ambitieux à 10 ans (2015-2025) dont les objectifs premiers sont d'assurer sa pérennité par un équilibre financier reposant sur une attractivité accrue associée à un fonctionnement performant.

A mi-parcours de ce plan, les transformations de l'établissement sont déjà très importantes et révèlent un effort particulièrement soutenu s'appuyant sur une grande rigueur de gestion : extension et rénovation des infrastructures immobilières (Plan Campus), modernisation de la gestion, accroissement des effectifs, ouverture d'une nouvelle filière d'ingénieurs en langue anglaise, recrutement de nouveaux personnels, ...

ECAM LaSalle présente une offre de formation accessible par différentes voies, diversifiée (formation initiale sous statut étudiant et statut apprenti, formation continue) et de qualité reconnue.

L'établissement a conscience de la nécessité présente d'assurer une consolidation de ses transformations récentes. Une réelle politique managériale est ainsi apparue parmi les axes stratégiques de la deuxième phase du plan.

Depuis 2016, ECAM LaSalle a mis en place un rapprochement avec ECAM Strasbourg-Europe fondé sur la mutualisation d'un diplôme unique ECAM Arts et métiers préparé sur les deux sites de Lyon et Strasbourg et porté par ECAM LaSalle. Une dynamique appuyée sur l'installation d'instances dédiées a été développée, qui pourrait permettre à l'avenir une convergence plus large des deux établissements.

ECAM Strasbourg-Europe est un établissement jeune de petite taille porté par une forte volonté politique locale et un dynamisme interne remarquable. Cette école qui entend se donner une identité sur la transition numérique, s'appuie dans ses missions sur des partenariats locaux. Son engagement dans le diplôme unique avec ECAM LaSalle relève d'une recherche de plus grande visibilité de l'école.

1 / Les points forts

Pour ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe

- des écoles ancrées et reconnues sur leurs territoires bénéficiant du soutien fort d'un réseau de partenaires socio-économiques
- une identité forte dans chaque école, adossée à un attachement et un engagement clairs de toutes les communautés (personnels et étudiants) à son bon fonctionnement.
- un rapprochement des établissements pouvant renforcer la visibilité et l'attractivité de chaque école

Pour ECAM LaSalle

- une stratégie de développement ambitieuse et réfléchie s'appuyant sur une bonne gestion financière
- une démarche qualité amorcée en appui aux objectifs stratégiques de l'école
- une offre de formation diversifiée
- une expertise en recherche appliquée performante et bien reconnue (Institut Carnot)

Pour ECAM Strasbourg-Europe

- une démarche d'amélioration continue organisée et concertée à tous les niveaux de la hiérarchie, avec un plan de communication efficace
- une recherche partenariale bien intégrée dans l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche du site

2 / Les points faibles

Pour ECAM LaSalle et ECAM Strasbourg-Europe

- une faible implication des personnels et étudiants dans l'élaboration de la stratégie et la gouvernance
- des charges d'enseignement et d'administration trop importantes, mal maîtrisées et mal quantifiées au détriment des missions de recherche des enseignants chercheurs trop peu disponibles

Pour ECAM LaSalle

- un pilotage des ressources encore trop déconnecté des objectifs stratégiques

- une activité de recherche manquant de visibilité
- un positionnement institutionnel d'ECAM LaSalle vis-à-vis d'ECAM Strasbourg-Europe ambigu et une communication insuffisante vers les personnels et partenaires sur les bénéfices et contraintes du rapprochement d'établissements d'histoire, de taille, de budgets très différents

Pour ECAM Strasbourg-Europe

- une école indépendante de taille modeste qui n'a pas encore atteint sa taille critique lui permettant de soutenir son modèle économique
- une école qui s'est liée à une autre école en faisant le pari de renoncer à délivrer le diplôme d'ingénieur
- des résultats scientifiques intégrés dans un laboratoire extérieur manquant de visibilité au niveau de l'école, pas de rapport d'activité scientifique

3 / Les recommandations

Pour ECAM LaSalle

- poursuivre les efforts engagés dans la modernisation et la fiabilisation de la gestion de l'établissement
- dans une démarche qualité, mettre en place de façon formelle en adaptant les outils de communication et de concertation, une démocratie interne permettant aux différentes catégories de personnel et aux étudiants de participer aux structures et aux processus de gouvernance dans une vision d'ensemble de l'établissement
- assurer un meilleur pilotage de l'activité de recherche en s'appuyant sur une meilleure gestion des ressources humaines, une feuille de route pluriannuelle, un rapport d'activité et une évaluation régulière des résultats
- clarifier la communication sur le positionnement institutionnel d'ECAM LaSalle vis-à-vis d'ECAM Strasbourg-Europe dans le cadre du rapprochement des établissements actuel et à venir

Pour ECAM Strasbourg-Europe

- poursuivre les efforts engagés pour assurer la pérennité économique de l'établissement
- engager une réflexion sur l'avenir de l'établissement

Liste des sigles

A

AEILyS	Alliance des Ecoles d'Ingénieurs de Lyon-Saint Etienne
AGERA	Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes Auvergne

B

BDE	Bureau des élèves
-----	-------------------

C

CA	Conseil d'administration
CEDEFI	Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs
CFA - ITII	Centre de formation d'apprentis - Institut des Techniques d'Ingénieurs de l'Industrie à Lyon
CGE	Conférence des grandes écoles
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COMEX	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
CP	Conseil de perfectionnement
CPO	Conseil de perfectionnement et d'orientation
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité social et économique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CVEC	Contribution de vie étudiante et de campus

D

D	(LMD) Doctorat
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint
DUER	Document unique d'évaluation des risques
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engées	École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
EPS	Éducation physique et sportive
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
ETP	Équivalent temps plein
ETPR	Équivalent temps plein rémunéré

F

Fesic	Fédération des Ecoles Supérieures d'Ingénieurs et de Cadres
FLE	Français langue étrangère

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
------	---

H

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

I

Insa Institut national des sciences appliquées
IUT Institut universitaire de technologie

L

L (LMD) Licence
L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année

M

M (LMD) Master
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

P

PME Petite et moyenne entreprise

R

RAE Rapport d'auto-évaluation
R&D Recherche et développement
RH Ressources humaines
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
Shon Surface hors œuvre nette

U

UE Unité d'enseignement
UMR Unité mixte de recherche
Unistra Université de Strasbourg

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations du directeur général d'ECAM LaSalle et de la directrice générale d'ECAM Strasbourg-Europe



A l'attention de Michel ROBERT,
HCERES, Directeur du département
d'évaluation des établissements,
2, Rue Albert Einstein – 75013 PARIS
Lyon, le 30 Juin 2020

Objet : Observations du Directeur Général ECAM LaSalle

Monsieur le Directeur,

Nous avons bien pris note du rapport d'évaluation établi par l'HCERES. L'ensemble du personnel des deux écoles ECAM Lyon et ECAM Strasbourg-Europe tient à remercier les équipes d'audit de l'HCERES pour la qualité de leur écoute et du dialogue constructif lors des échanges.

Cet audit conjoint CTI-HCERES est une première pour notre établissement. Ceci a amené à bâtir un planning assez difficile dans sa construction car il y avait deux structures d'audit à combiner avec deux écoles basées l'une à Lyon et l'autre à Strasbourg. La volonté de chacune des parties dans un esprit de construction et une volonté de trouver les bons équilibres a permis de finaliser un planning accepté par tous.

Le rapport souligne des éléments positifs sur le positionnement et la stratégie d'ECAM LaSalle. La seconde phase de consolidation du plan stratégique 2015-2025 est évaluée favorablement. Nous prenons en compte les recommandations, notamment sur la clarification de l'objectif concernant le rapprochement des deux écoles.

Sur la base de cette recommandation, il a été engagé de manière immédiate un groupe de travail qui doit permettre à fin 2020 de dégager les voies permettant de répondre à cette interrogation soulevée dans votre rapport. Les conseils d'administration d'ECAM LaSalle et d'ECAM Strasbourg-Europe, qui se sont tenus au cours du mois de juin, ont validé le lancement de ce groupe de travail, avec pour objectif d'étudier un projet de rapprochement-fusion. Les conclusions apporteront des réponses à la plupart des recommandations des premiers chapitres du rapport d'audit.

Concernant la politique de Recherche, comme indiqué dans un de nos échanges, nous avons fourni un rapport complémentaire suite au rapport provisoire. Ce complément, certes à posteriori, répondait à la remarque concernant votre demande de détailler les différents actions et productions sur cette activité. Celui-ci n'a pas été pris en compte. Ceci est compréhensible d'un point de vue du processus d'audit que vous avez à mener, mais répond tout de même à la remarque spécifiée dans le rapport.

ECAM LaSalle

40, montée Saint Barthélemy
69321 Lyon Cedex 05
FRANCE
+33 (0)4 72 77 06 00
ecam.fr

Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général
Fondation abritante reconnue d'utilité publique - SIRET : 779 883 446 00014 - NAF 8542Z





Les politiques de Recherche menées par les deux écoles s'inscrivent totalement dans les spécificités de leur environnement territorial. Vos recommandations indiquent des pistes d'amélioration que nous accueillons avec un grand intérêt. Il me semble que la prise en compte dans l'audit, entre autres de nos modèles d'écoles EESPIG, avec les moyens qui sont les nôtres doivent être aussi plus présentes dans cette reconnaissance d'un modèle complémentaire. Nos modèles économiques reposent sur des équilibres fragiles. L'activité Recherche s'inscrit dans cet recherche d'équilibre, ce qui explique notre positionnement et nos choix.

Vous soulignez les investissements réalisés par nos écoles pour permettre à nos campus de proposer des conditions d'accueil et d'accompagnement de bonne qualité à l'attention du personnel et de nos élèves-ingénieurs. C'est un point d'attention permanente d'ECAM LaSalle en conformité avec ses orientations stratégiques.

Vos recommandations concernant une meilleure communication et transmission de l'information aussi bien en interne qu'en externe a été prise en compte. Nous sommes conscients des efforts à fournir sur ce sujet. Cela nous aidera à rendre plus visible et lisible, une grande partie de nos activités.

La mise en œuvre de notre système de management de la qualité est une action permanente de la gouvernance et des équipes managériales d'ECAM LaSalle. Le rapport propose des éléments d'amélioration. Nous prenons note de ces recommandations. Nous allons engager les actions pour répondre à la mise en place d'indicateurs, et d'une meilleure appropriation par l'ensemble des acteurs de notre établissement.

En conclusion, nous notons une forte convergence des observations du comité d'évaluation du HCERES et de notre propre diagnostic. La clarification demandée concernant le positionnement d'ECAM Lyon, ECAM Strasbourg-Europe au sein d'ECAM LaSalle est un objectif majeur que nous avons d'ailleurs pris en compte dès la réception de vos recommandations.

Je renouvelle encore une fois auprès de l'ensemble des équipes du HCERES nos remerciements pour la qualité de cet audit et de la pertinence des éléments indiqués dans le rapport.

Je vous prie d'agréer Mr ROBERT mes sincères salutations.

Didier DESPLANCHE

Directeur Général ECAM LaSalle

ECAM LaSalle

40, montée Saint Barthélemy
69321 Lyon Cedex 05
FRANCE
+33 (0)4 72 77 06 00
ecam.fr

Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général
Fondation abritante reconnue d'utilité publique - SIRET : 779 883 446 00014 - NAF 8542Z



INTERNATIONAL ASSOCIATION
La Salle
UNIVERSITIES

Organisation de l'évaluation

L'évaluation a eu lieu les 15 et 16 janvier 2020. Le comité d'évaluation était présidé par **M. Jean-Marc Gay**, professeur des universités (milieux denses et matériaux) à Aix-Marseille Université et ancien directeur adjoint de Polytech Marseille.

Ont participé à cette évaluation

- **M. Fabrice Birolleau**, diplômé de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Toulouse, ancien membre du conseil d'administration de cet établissement et étudiant en génie civil à l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse.
- **M. Pierre-Bertrand Dehombreux**, professeur ordinaire (génie mécanique) à l'Université de Mons (Belgique) – Faculté polytechnique et ancien doyen de cet établissement, directeur de l'Institut de recherche en sciences et management des risques de l'UMONS.
- **Mme Clarisse Lefort**, ingénieur de recherche hors classe, déléguée régionale Centre national de la recherche scientifique (CNRS) Ile-de-France Villejuif.
- **M. Christian Royère**, ingénieur d'études à Framatome Paris – La Défense.
- **M. Pascal Triboulot**, professeur des universités (mécanique, génie mécanique, génie civil) à l'Université de Lorraine et directeur de l'Institut national polytechnique de Lorraine (Lorraine INP).

Madame Nicole RASCLE, conseillère scientifique, Madame Viviane RENAULT et Monsieur Adam APAZOV, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

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



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

hceres.fr

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

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