



HAL
open science

Agrosup Dijon - Institut national supérieur des sciences agronomiques de l'alimentation et de l'environnement

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Agrosup Dijon - Institut national supérieur des sciences agronomiques de l'alimentation et de l'environnement. 2016. hceres-02026058

HAL Id: hceres-02026058

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026058>

Submitted on 20 Feb 2019


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

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

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Institut
national supérieur des sciences
agronomiques, de l'alimentation et
de l'environnement, AgroSup Dijon

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Philippe Lepoivre, président du comité

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

¹ Le président du HCERES « 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)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Le positionnement d'AgroSup Dijon : une fusion terminée mais des acquis à consolider dans le cadre d'un nouveau plan stratégique	7
II – La politique de partenariats académiques : un ancrage régional fort à mieux articuler avec les dynamiques nationale et internationale	8
III – Des partenariats forts avec les milieux socioéconomiques et les collectivités territoriales	9
V – Une gouvernance interne participative mais chronophage	11
VI – Une identité à préciser pour une communication efficace	11
La recherche, la formation et la valorisation	13
I – Une politique de recherche ambitieuse	13
II – Une politique de formation initiale et continue à articuler avec les ambitions nationale et internationale de l'établissement	14
1 ● Une évolution mieux coordonnée des programmes Ingénieurs et masters	15
2 ● Une formation continue à opérationnaliser dans le cadre d'une véritable stratégie	15
3 ● Eduter : des compétences fortes et une spécificité d'AgroSup Dijon qui restent à mieux valoriser	16
4 ● Une politique de formation à articuler correctement avec le plan stratégique global	16
III – Des liens encore ténus entre recherche et formation	16
IV – Un service de documentation adapté aux besoins de l'école	17
V – La valorisation	17
La réussite des étudiants	19
I – De l'orientation à l'insertion professionnelle : un parcours cohérent	19
1 ● Le recrutement	19
2 ● L'accompagnement pendant le cursus	19
II – Une vie étudiante riche et responsable	19
1 ● Une vie associative bien développée	20
2 ● Participation aux instances	20
Les relations européennes et internationales	21
I – Des partenariats institutionnels nombreux mais inégalement actifs	21
II – Des actions de communication tournées vers l'international inachevées	21
III – Une mobilité internationale en cours de développement	21

IV – Internationalisation de la recherche : des réalisations emblématiques mais peu d'indicateurs quantitatifs	22
V – Des formations en anglais à finaliser	22
Le pilotage	25
I – Des services financiers qui se structurent mais des données financières qui doivent être fiabilisées	25
II – Un service du patrimoine qui a besoin d'objectifs stratégiques	26
III – Une réforme en cours des SI : une marche volontariste vers la mise en place d'un PGI	26
IV – Un service RH se situant entre « gestion de personnel » et « gestion des ressources humaines »	26
V – La politique qualité : des initiatives éparses manquant d'une cohérence globale	27
Conclusion	29
I - Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du directeur général	33
Organisation de l'évaluation	35

Présentation

L'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement - AgroSup Dijon - a été créé le 1er mars 2009 par fusion de l'établissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon (Enesad) et de l'école nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et l'alimentation (Ensbana), école interne de l'université de Bourgogne (UB). L'institut Eduter, composante d'AgroSup Dijon depuis sa création, participe au dispositif national d'appui (DNA) à l'enseignement technique agricole apporté par l'enseignement supérieur agricole. AgroSup Dijon a le statut de grand établissement, établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP), placé sous la tutelle conjointe du ministère chargé de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (Maaf) et du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (Menesr).

Au cours de la période évaluée, a participé à la construction de la Comue UBFC (université Bourgogne Franche-Comté) dont il est membre fondateur depuis le 1^{er} avril 2015 (décret n° 2015-280 portant création de la Comue) avec l'UB, l'université de Franche-Comté (UFC), l'université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM), l'école nationale supérieure de mécanique et des microtechniques de Besançon (ENSMM) et l'Ecole supérieure de commerce (ESC) de Dijon. Au sein d'UBFC, AgroSup Dijon est devenu membre du Polytechnicum Bourgogne/Franche-Comté qui a pour vocation de devenir le pôle d'ingénierie et de management de la Comue. AgroSup Dijon est l'un des 15 partenaires porteurs du projet I-Site BFC (Bourgogne Franche-Comté) présenté en réponse à l'appel à Projets Investissements d'Avenir (PIA 2) lancé en 2013, réponse collective préfigurant la réforme territoriale qui a vu les régions Bourgogne et Franche-Comté réunies. Au plan national, Agrosup Dijon est par ailleurs l'un des 14 établissements d'enseignement supérieur membres de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) créé par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (n°2014-1170 du 13 octobre 2014).

Si AgroSup Dijon est localisé principalement à Dijon, une antenne d'Eduter dédiée à la formation à distance se situe à Marmilhat, près de Clermont-Ferrand.

En 2014³ l'établissement comptait pour ses activités de formation et de recherche 107 enseignants titulaires (28 professeurs d'université, 56 maîtres de conférences et 23 enseignants du second degré) et 2 enseignants non titulaires. En 2013, l'effectif Biatss (bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé) s'élevait à 310 personnes se répartissant en 192 titulaires et 118 non titulaires.

AgroSup Dijon dispense les formations suivantes⁴:

- formation au titre d'ingénieur diplômé de l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement, AgroSup Dijon, avec deux spécialités, agronomie et agroalimentaire ;
- formation de fonctionnaires : formation initiale des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE), formation à l'adaptation à l'emploi des cadres de l'enseignement public agricole,
- 11 spécialités de masters et quatre licences professionnelles en co-habilitation avec l'UB,
- un master propre, « Management technique et économique des agroéquipements » (Matea), ex master DUBY ;
- trois mastères spécialisés labellisés par la Conférence des grandes écoles (CGE) ainsi qu'un diplôme d'établissement et des formations courtes.

En 2014, l'effectif des étudiants inscrits s'élevait à 639.

Les missions de recherche d'AgroSup Dijon sont assurées dans le cadre de 5 UMR dont AgroSup Dijon est tutelle et une UP.

Les recettes de fonctionnement hors masse salariale s'élèvent à 7.898 K€ en 2014⁵.

³ HCERES : Données ressources humaines (vague B : Campagne d'évaluation 2015-2016).

⁴ Rapport d'autoévaluation, p. 13.

⁵ Compte financier 2014 communiqué par AGROSUP DIJON.

Le comité d'experts du HCERES s'est attaché à analyser : 1) La trajectoire de l'établissement à travers la mise en œuvre de son projet stratégique (2012-2017), 2) Le positionnement de AgroSup Dijon et la lisibilité de ses spécificités dans le contexte des changements qui surviennent dans le paysage institutionnel local (Comue Université de Bourgogne Franche-Comté, région Bourgogne Franche-Comté) et national (IAVFF), 3) La politique de mise en place des formations de masters co-habilités et de la formation continue au sein d'un établissement dont le cœur de métier est la formation d'ingénieur, 4) La cohérence des différentes politiques (principalement d'enseignement, de recherche, de valorisation et de coopération) dans le contexte des partenariats d'AgroSup Dijon, qu'ils soient locaux, nationaux ou internationaux, 5) L'efficacité et l'efficacités des grandes fonctions du pilotage de l'institution à la suite la fusion des deux établissements différents qui lui a donné naissance en 2009.

Cette évaluation du HCERES apporte à l'établissement un regard externe sur son pilotage stratégique à un moment où des choix importants doivent être faits et tient compte de ses attentes actuelles.

La stratégie et la gouvernance

I – Le positionnement d'AgroSup Dijon : une fusion terminée mais des acquis à consolider dans le cadre d'un nouveau plan stratégique

Les missions d'AgroSup Dijon découlent du décret constitutif du 18 février 2009 : la formation initiale et continue, la recherche et l'expertise à l'échelle locale, nationale, européenne et internationale, avec un développement particulier du dispositif national d'appui (DNA⁶) au travers d'Eduter. Par ailleurs, les domaines de référence de l'établissement qui découlent du décret sont :

- agronomie et environnement ;
- agroalimentaire - nutrition - santé ;
- territoire, développement et espaces ruraux ;
- sciences de l'éducation.

En raison de sa création récente, AgroSup Dijon ne dispose pas encore de plans stratégiques pluriannuels successifs, permettant à la politique de développement de l'établissement d'intégrer de véritables objectifs stratégiques quantifiables dans une démarche d'amélioration continue observable.

La période entre les 2 évaluations de l'établissement (2011 et 2016) a été principalement consacrée à l'aboutissement du processus de fusion. Le comité d'experts note que de nombreuses recommandations du comité Aeres 2011 ont été mises en chantier.

Ce dernier avait en particulier estimé que l'élaboration d'un projet stratégique d'établissement (PSE) était une priorité pour piloter la fusion. Ce PSE validé par le CA en 2012 a impliqué la mise sur pied d'un comité de pilotage et de nombreux groupes de travail. Il est décliné en priorités (chantiers) et actions couvrant les grandes missions de l'établissement (formation, recherche et expertise). Le comité souligne l'importance de l'appui méthodologique d'Eduter pour la mise en œuvre des 50 chantiers opérationnels simultanés, et l'implication forte de tous les personnels qui a contribué à construire progressivement un sentiment de confiance et d'appartenance à AgroSup Dijon.

Les principaux chantiers figurant dans le PSE se rapportent surtout à :

- l'amélioration de l'organisation et la gouvernance de l'école ;
- l'utilisation des ressources d'AgroSup Dijon en appui au SNA, aux entreprises et aux territoires ;
- les pratiques de recrutement des ingénieurs ainsi que les modalités d'insertion scolaire et professionnelle des étudiants ;
- l'offre des formations qualifiantes en cohérence avec la formation d'ingénieur et leur adossement aux compétences des enseignants chercheurs ;
- les échanges d'étudiants et de chercheurs à l'international ;
- une valorisation des interactions recherche-formation,

⁶ Le DNA (cf. <https://info.agriculture.gouv.fr/gedei/site/bo-agri/instruction-2015-1132>) a notamment pour objectifs de :

- favoriser la proximité de l'enseignement technique avec les fronts de science et de technologie ;
- favoriser les liens avec les débats et les orientations des communautés scientifiques, concernant notamment les sciences de l'éducation ;
- faire bénéficier l'enseignement technique de méthodes de travail de l'enseignement supérieur et de la recherche en appui à ses projets (appels à projets, travail par livrables, transparence, culture de l'évaluation...).

Actions finançables :

- structurelles : organisation des examens, ingénierie pédagogique, enseignement à distance ;
- thématiques : pour 2016, enseigner à produire autrement ; ouverture européenne et internationale ; innovation pédagogique et numérique éducatif ; vivre ensemble dans les établissements et transmettre les valeurs de la République.

- Une utilisation accrue des compétences en ingénierie pédagogiques et Tice pour renouveler la pédagogie et ses ressources,
- Le renforcement des relations avec les entreprises et les partenaires professionnels,
- Une meilleure intégration des principes de qualité et de développement durable dans les processus de décision et les missions d'AgroSup Dijon.

Le PSE tient compte des recommandations du comité Aeres 2011 mais les priorités comme les actions demeurent très générales et se prêtent peu à la définition d'indicateurs de réussite quantifiables.

Concernant l'amélioration de la gouvernance et de l'organisation des instances recommandée en vue d'accroître l'efficacité décisionnelle, le comité constate aujourd'hui que ce chantier n'est pas terminé. Force est cependant de constater que la gouvernance d'AgroSup Dijon a permis de construire dès à présent un climat social participatif pertinent dans une phase de post-fusion.

La volonté légitime de construire le positionnement stratégique de l'établissement avec un double ancrage, territorial et national, s'est traduite par la présence d'AgroSup Dijon dans les nouvelles structures régionale (Comue UBFC) et nationale (IAVFF) tout en maintenant les partenariats régionaux plus anciens (GIS Agrale⁷, pôle de compétitivité Vitagora,...).

Au niveau de la recherche, AgroSup Dijon a fait le choix de la piloter sur le continuum territoire, sol, plante, aliment, sensorialité, nutrition, santé et d'en soutenir l'excellence par l'insertion de ses chercheurs dans des équipes extérieures reconnues ; cette vision a été le fil rouge d'une structuration de sa recherche au sein d'un nombre limité d'UMR en partenariat avec d'autres établissements locaux et nationaux. Ce chantier, qui n'est pas terminé, positionne dès à présent l'établissement sur les problématiques de l'agroécologie, l'agriculture de précision, l'alimentation durable et les liens entre l'agronomie et la santé qui pourraient être mis en avant pour différencier l'établissement vis-à-vis des autres institutions françaises comparables voire européennes. Ce positionnement thématique traduit l'ambition de l'établissement de peser dans les débats et la construction de solutions à ces enjeux sociétaux.

La rénovation des cursus d'ingénieur dès la rentrée 2012/2013 et le chantier entamé de clarification de l'offre des masters ont été pilotés avec la même ambition déclarée du double ancrage territorial et national, voire la volonté de conforter la dimension internationale d'AgroSup Dijon. Le comité estime que le transfert à la Comue de la responsabilité des écoles doctorales devrait permettre à AgroSup Dijon d'y être pleinement impliqué, d'encourager plus efficacement la poursuite des études vers les formations doctorales et au final de renforcer les liens entre recherche et formation.

Le comité relève également l'absence de contrat annuel d'objectif et de performance avec les tutelles sur une grande partie de la période évaluée.

Si la démarche du PSE débutée en 2012 est toujours formellement en cours, son comité de pilotage n'est plus actif. Il conviendrait de dresser un bilan des actions stratégiques déjà engagées afin d'étayer rapidement le projet de la nouvelle Direction. L'élaboration collective d'un futur plan stratégique permettra de stabiliser les acquis de la période écoulée et de maintenir la dynamique de l'établissement.

La finalisation de la fusion et les chantiers entamés au travers du précédent PSE ont correctement positionné AgroSup Dijon pour élaborer le prochain projet d'établissement et relever les défis qui lui font face.

II – La politique de partenariats académiques : un ancrage régional fort à mieux articuler avec les dynamiques nationale et internationale

L'établissement possède un fort ancrage régional, notamment hérité de ses écoles fondatrices. En termes d'enseignement, AgroSup Dijon reste fort de ses 2 formations d'ingénieurs, sans concurrence au niveau régional, et est pleinement intégré dans son environnement à travers des formations co-habilitées avec l'UB. Dans le cadre de la nouvelle campagne d'accréditation, les CA des 2 établissements ont arrêté la liste des mentions basées sur leur positionnement stratégique par rapport aux grands domaines scientifiques.

⁷ Agrale est un Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) entre 3 partenaires, membres fondateurs : l'INRA, l'Université de Bourgogne, AgroSup Dijon, qui rassemble l'ensemble des forces de recherche et formation supérieure du Grand Campus dijonnais dans les domaines de l'AGRICULTURE, l'ALIMENTATION et l'ENVIRONNEMENT.

L'ancrage régional s'est renforcé au cours de la période évaluée par la participation d'AgroSup Dijon à la construction de la Comue UBFC. Les 4 domaines de référence d'AgroSup Dijon sont reconnus et sans concurrence à l'échelle du territoire de l'UBFC. Au sein de l'UBFC, le Polytechnicum Bourgogne/Franche-Comté⁸, dont AgroSup Dijon est membre a pour vocation de devenir le pôle d'ingénierie et de management de la Comue.

La réussite du projet I-Site BFC ouvre à AgroSup Dijon des perspectives de développement dans son environnement régional. L'établissement est en particulier fortement impliqué dans le domaine « *Territoires, Environnement, Aliments* » qui est l'un des 3 domaines d'excellence dans lesquels UBFC vise à devenir une référence internationale.

La Comue et le projet I-Site, qu'elle porte, ne reposent cependant pas sur des regroupements d'acteurs identiques. AgroSup Dijon qui est en interface avec tous (universités, écoles et organismes de recherche) pourra s'assurer qu'aucune concurrence n'émerge sans concertation dans l'environnement régional Bourgogne-Franche-Comté.

A l'échelle nationale, en matière de formation, AgroSup Dijon est bien intégré dans le paysage des écoles d'agronomie de par son appartenance à l'IAVFF et possède une forte spécificité avec ses formations pour les agents du Maaf (DNA déployé par Eduter et la Direction de la Formation des Agents de l'Etat).

En matière de recherche, l'ancrage avec les organismes de recherche nationaux et leurs représentations régionales est solide grâce à ses UMR en cotutelle (avec l'Inra, l'UB, l'Inserm et le CNRS).

L'articulation entre les ambitions nationales et régionales, voire internationales, constitue cependant un défi pour un établissement de taille moyenne comme AgroSup Dijon à la fois sur les plans organisationnel et politique.

Au niveau organisationnel, AgroSup Dijon appartient à de nombreuses structures régionales et nationales ; ces participations sont parfois rendues nécessaires en raison de la multiplicité de leurs objectifs et de leur composition. A titre d'exemple, l'UB n'est pas membre de l'IAVFF, l'Inra n'est pas membre de la Comue UBFC ; dès lors le GIS Agrale demeure la seule structure qui réunit l'UB, l'Inra et AgroSup Dijon. Le comité recommande de mener une analyse de la valeur ajoutée de la participation à chacun de ces dispositifs étant donné les ressources humaines limitées d'AgroSup Dijon qui ne permettent pas une implication dans toutes les structures régionales sans priorisation.

Au niveau politique, AgroSup Dijon doit être attentif à l'articulation du double ancrage régional et national que son ambition met en avant. Au niveau régional l'école ne manque pas d'atouts à faire valoir : l'excellente image auprès des professionnels et des instances régionales n'a pas été démentie depuis sa création. AgroSup Dijon peut donc faire valoir ses compétences sur des sujets tels que l'enseignement en lien avec les besoins des employeurs et l'innovation dans les domaines agricoles et agro-alimentaires. Aux niveaux national et international, l'ambition d'un établissement de la taille d'AgroSup Dijon passera nécessairement par des alliances institutionnelles structurantes et l'identification de points de spécificité forte.

III – Des partenariats forts avec les milieux socioéconomiques et les collectivités territoriales

Les témoignages des différents acteurs socioéconomiques rencontrés durant la visite (le panel de partenaires socioéconomiques comme Vitagora, Agronov, Ardie, l'Institut Carnot Qualiment ainsi que les personnalités extérieures du conseil scientifique (CS) et les représentants du personnel et des étudiants) soulignent que l'établissement a de longue date une politique volontariste et proactive pour établir des liens et partenariats avec le monde socioéconomique, politique qui est confortée en outre par des initiatives individuelles d'enseignants-chercheurs (EC).

Le nombre et la diversité de ces partenariats sont le fruit, d'une part, du grand nombre d'acteurs impliqués dans l'école et, d'autre part, de la mobilisation effective des nombreux outils disponibles (pôle de compétitivité, Satt, formation continue, stages, thèse Cifre, politique des écoles doctorales, etc.) et des interlocuteurs socioéconomiques concernés (entreprises agricoles ou agroalimentaires, chambres consulaires, associations professionnelles, collectivités territoriales, agences de développement, etc.). A titre d'exemple, les représentants

⁸ <http://www.polytechnicum-bfc.com/> : Le Polytechnicum Bourgogne Franche-Comté est une association créée en 2010 qui s'attache, pour les établissements qui en sont membres, à fédérer des projets de développement à destination des étudiants, et à favoriser les transferts de savoir et d'expériences.

Vitagora rencontrés mentionnaient que près de 80% des projets labellisés par ce pôle incluait dans les consortiums des équipes de recherche d'AgroSup Dijon.

Sur le volet socio-économique, la nature même des cursus de formation implique la recherche de stages et donc l'établissement de partenariats dans la durée avec les entreprises. Les caractéristiques des recherches menées par plusieurs UMR, souvent de nature appliquée, contribuent à l'établissement de liens forts avec les entreprises agroalimentaires notamment. Les implications/interactions avec le pôle de compétitivité Vitagora ou l'institut Carnot Qualiment ont permis de renforcer les liens avec le monde économique.

En ce qui concerne les collectivités territoriales, la volonté de l'école d'inscrire ses priorités en cohérence avec les axes définis par des objets structurants tels que l'I-Site BFC, le schéma régional d'innovation (SRI) ou les domaines d'activités stratégiques du pôle de compétitivité est de nature à pérenniser et solidifier ces partenariats régionaux (au titre de l'ex-région Bourgogne). Plus généralement, l'attention portée aux nouvelles attentes sociétales dans le projet d'AgroSup Dijon (transition énergétique, modifications des comportements de consommation) doit permettre de consolider ses relations, y compris au-delà de la nouvelle région.

La création récente d'une direction « relations avec les entreprises et formation professionnelle » devrait concourir à encore renforcer ces relations par la formalisation des partenariats, ou encore par la collecte de fonds. Le comité souligne l'importance de structurer le système d'information (SI) de l'école pour qu'il vienne en appui à cette politique.

Un autre levier sur lequel souhaite agir l'école est celui de l'entrepreneuriat destiné aux étudiants. Les actions telles que « Les entrepreneuriales » (projets de 2^e année) ou celle du concours international « Ecotrophéa » (projets de 3^e année) sont de ce point de vue emblématiques. Le comité estime qu'une plus forte sensibilisation des étudiants à ces démarches entrepreneuriales pourrait concourir à mieux mailler les liens avec le monde socioéconomique local, national voire international. En effet, l'accompagnement d'étudiants dans la création d'entreprises reste trop marginal et relève d'initiatives individuelles. Leur encouragement demande un continuum entre l'envie marquée d'entreprendre de certains jeunes, la capacité à croiser positionnement technologique/marchés avec l'appui de chercheurs et un soutien logistique de l'école. La création d'un club de start-ups est un exemple de démarche qui pourrait structurer et amplifier les liens avec le monde socioéconomique.

Les études doctorales constituent un autre volet du partenariat d'AgroSup Dijon avec les entreprises. En 2014, 9 thèses Cifre étaient en cours dans l'établissement, attestant des bonnes relations avec les acteurs socioéconomiques. Suite à l'initiative d'AgroSup Dijon, l'école doctorale Environnement-Santé de l'UB a acquis le label CPE (compétences pour l'entreprise) pour des doctorats spécifiques, améliorant la visibilité de leur capacité à tisser le lien entre la recherche et la pratique.

La politique de la région Bourgogne Franche-Comté à l'égard d'AgroSup Dijon se manifeste par une volonté affirmée de partenariat reconnaissant ainsi que les compétences d'AgroSup Dijon sont au cœur de priorités territoriales :

- le domaine prioritaire 2 (territoire, environnement, aliment) du dossier I-Site BFC ;
- le premier des cinq domaines d'action stratégique de la SRI (formulée avant la fusion) dite de spécialisation intelligente (« qualité de l'environnement, des aliments et de l'alimentation au service du bien être des consommateurs ») ;
- les 3 domaines d'actions stratégiques de Vitagora (le goût, la préservation du capital santé, les productions agricoles et alimentaires plus respectueuses de l'environnement).

AgroSup Dijon est également membre actif du technopôle Agronov du Grand Dijon.

Possédant des liens forts avec les collectivités territoriales et historiquement intégré dans son écosystème socioéconomique, AgroSup Dijon travaille aujourd'hui à renforcer ses liens avec lui. La complexification et l'évolution rapide de cet écosystème interrogent sur la capacité de l'école à mener de front tous les chantiers qu'elle a ouverts. Le comité estime qu'une hiérarchisation plus affirmée de ses priorités servirait plus efficacement ses objectifs, au regard des moyens humains, techniques et financiers dont elle dispose.

V – Une gouvernance interne participative mais chronophage

L'organisation d'AgroSup Dijon s'appuie sur un découpage statutaire en 4 Conseils (CA, CS, CEVE, CE), 3 commissions (CPE, CCP, CCO) et 2 comités (CHSCT, CT). Au regard de l'organigramme, 4 pôles (formation, recherche, Eduter, services généraux) déclinés en 7 directions d'appui [direction de l'enseignement et vie étudiante (DEVE), direction des relations avec les entreprises et formation professionnelle (DEFPRO), direction de la formation des agents de l'Etat (DFAE), direction scientifique (DS), direction des services généraux (DSG), direction méthode organisation qualité (DMOQ), direction de la communication (DCOM)] sont mis en place ; les directions de grande taille (DSG et DEVE) disposent elles-mêmes d'un conseil interne. La formation est organisée en 4 départements, eux-mêmes subdivisés en unités pédagogiques thématiques.

Les instances opérationnelles sont multiples : comité exécutif, comité de direction élargi, bureau, bureau élargi, pré-CT, pré-CHSCT. Cette organisation qui foisonne d'instances d'information, de consultation, de réflexion, de décision et d'orientation a vraisemblablement favorisé l'implication de tous les acteurs dans le PSE 2012-2017 et a contribué à l'acculturation des personnels des 2 écoles fondatrices et de l'institut Eduter. Ce dernier tient une place singulière dans l'organisation d'AgroSup Dijon. Il présente une structuration propre en raison de ses missions nationales. Un lien direct et fort existe avec la DGER du Maaf qui, en tant que tutelle principale, joue un rôle très important dans l'orientation des activités. Par sa mission nationale, la formation des agents de l'Etat tient aussi une place singulière et n'est pas rattachée aux directions de formation (DEVE ou DEFPRO).

L'organigramme fonctionnel actuel se révèle extrêmement chronophage. Le comité estime que l'organisation mériterait d'être allégée, tout en associant à ce chantier une politique de communication interne dynamique susceptible de maintenir l'adhésion des acteurs au projet de l'établissement.

VI – Une identité à préciser pour une communication efficace

La communication externe promeut l'offre de formation. La Direction de la communication (DCOM) dispose d'outils adaptés (brochure pour chacune des formations, sites internet, journées portes ouvertes, présence sur les salons et les réseaux sociaux,...). Quelques initiatives intéressantes comme des vidéos promeuvent aussi des activités de recherche d'AgroSup Dijon. Le comité observe que le rapport d'autoévaluation est assez pauvre en termes d'analyses sur les messages portés par cette communication alors que le nombre de documents produits par le service est pourtant impressionnant.

L'impact de la communication d'AgroSup Dijon souffre d'un manque de définition claire et partagée des spécificités de la marque AgroSup Dijon qui est indispensable à une stratégie de communication. Ce constat laisse à penser que la démarche n'est pas aboutie, et que le lien entre la communication et la définition des spécificités de l'établissement n'est pas totalement établi. Le comité est d'avis que l'établissement devrait progresser dans ce domaine pour tirer bénéfice. Les compétences en agroécologie et en agriculture numérique, ainsi que les possibilités de liens entre l'agronomie et la santé pourraient être mises en avant pour différencier l'établissement vis-à-vis des autres institutions françaises voire européennes comparables.

La communication interne est très dynamique et conforte la gouvernance participative ; elle concerne tant les étudiants que le personnel. Les outils de communication interne sont diversifiés : lettre électronique trimestrielle, lettres spéciales post CA, présence sur les réseaux sociaux et plusieurs réunions annuelles de l'ensemble du personnel.

Dans le prolongement de la recommandation déjà formulée pour la communication externe, le volet interne de la communication demande une vision claire de l'identité que l'on veut partager même si les personnes auditionnées considèrent que le processus de fusion est terminé.

La recherche, la formation et la valorisation

I – Une politique de recherche ambitieuse

Le site de Dijon regroupe différents établissements de recherche et d'enseignement supérieur dans les domaines de l'agronomie, de l'agroalimentaire, de l'environnement, de la biologie-santé et des sciences humaines et sociales (UB, Inra, Inserm, CNRS, AgroSup Dijon). La force de cet ensemble réside dans une volonté collective de structuration se traduisant au travers de plusieurs regroupements (Agrale, Comue, Polytechnicum, I-Site BFC...).

Les orientations scientifiques d'AgroSup Dijon sont construites en synergie avec les orientations scientifiques développées, d'une part, par des établissements partenaires de recherche du Grand Campus dijonnais (Inra, Inserm, CNRS, UB) et d'autre part des unités partenaires implantées dans d'autres sites.

AgroSup Dijon est ainsi partie prenante dans la plupart des thématiques du pôle dijonnais touchant aux sciences du goût et de l'alimentation, la nutrition des lipides, l'agroécologie, les procédés alimentaires, la microbiologie, l'économie et la sociologie appliquées à l'agriculture. Doté en propre d'un nombre d'enseignants-chercheurs significatif mais devant assurer des formations dans un spectre relativement large, AgroSup Dijon a fait le choix pertinent d'intégrer la majeure partie d'entre eux dans des équipes extérieures reconnues.

Dès la fusion, une restructuration au sein de ces différentes équipes a abouti à la création de 5 UMR et d'une UP (Unité propre de recherche), qui remplacent les 14 unités existant en 2009. Cette restructuration est l'expression d'une forte volonté de mutualisation et de consolidation qui n'est cependant pas encore totalement terminée.

Actuellement AgroSup Dijon est tutelle pour quatre des 5 UMR. Dans l'UMR CESAER (centre d'économie et de sociologie appliquée à l'agriculture et aux espaces ruraux, co-tutelle avec l'Inra) et dans l'UMR PAM (procédés alimentaires et microbiologiques, co-tutelle avec l'UB) environ 50% des chercheurs proviennent d'AgroSup Dijon. Dans l'UMR LNC (lipides-nutrition-cancer, co-tutelle avec l'Inserm et l'Université de Bourgogne), les chercheurs de l'établissement sont présents dans deux équipes, en particulier dans l'équipe « Nutrition et Toxicologie Alimentaire » (NUTox) où ils sont très majoritaires (75%). Cela donne une bonne visibilité aux chercheurs d'AgroSup Dijon dans ces domaines. Au sein de l'UMR agroécologie (co-tutelle avec l'Inra et l'UB), la participation d'AgroSup Dijon représente environ de 21 % des chercheurs et 12 % du personnel. Ces chercheurs travaillent au sein de petites sous-unités dispersées et peu visibles. Cela limite la reconnaissance d'AgroSup Dijon dans 2 thématiques pourtant essentielles comme les agroéquipements (agriculture de précision) et la pédologie (fertilité durable des sols).

En 2017, AgroSup Dijon deviendra également tutelle de l'UMR CSGA (centre des sciences du goût et de l'alimentation ; Inra/CNRS/UB)⁹.

La dernière étape de la consolidation de la recherche est prévue pour 2018, quand l'UP DPF (développement professionnel et formation) fusionnera avec deux équipes de recherche du Cnam.

L'établissement a choisi pour stratégie de privilégier l'insertion dans les structures de recherche régionales pour permettre à la fois l'affirmation de ses spécificités tout en développant l'excellence grâce à la constitution d'équipes performantes. Cette stratégie est courageuse car l'école renonce à piloter seule sa stratégie de recherche mais elle mérite d'être poursuivie d'autant que le comité observe que les spécificités mises en avant (l'agroécologie, l'alimentation, l'agriculture de précision, la santé, etc.) se concentrent sur des thématiques préconisées dans le rapport « Agriculture-Innovation 2025 ». A cet égard, le comité estime que l'établissement devrait s'interroger sur la place à l'avenir de la zootechnie étant donné le poids important de cette discipline sur d'autres sites et le caractère excentré des thématiques de recherche abordées par rapport aux spécificités identitaires d'AgroSup Dijon.

⁹ HCERES report on interdisciplinary research unit Centre for Taste and Feeding Behaviour CSGA, Evaluation Campaign 2015-2016 (Group B).

Le CS est l'instance de pilotage de la recherche. La composition du CS associant des membres nommés (3 représentants d'organismes de recherche, 6 personnalités scientifiques représentatives des domaines de recherche de l'établissement, 3 représentants d'organisme de valorisation de la recherche, d'instituts techniques ou de fédérations professionnelles) et des membres élus permet de disposer d'avis très larges lors de ses délibérations.

Par ailleurs, la présence de représentants des partenaires scientifiques et des collectivités [région Bourgogne Franche-Comté, UB, centre Inra de Dijon, délégué régional à la recherche et à la technologie de la région, ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt (Maaf/DGER)] montre bien la volonté politique de l'établissement d'insérer sa politique de recherche tant au niveau national que régional.

Cette composition très diversifiée ne doit cependant pas affaiblir la capacité d'analyse prospective des thématiques de recherche qui exige des informations scientifiques plus pointues. Dans le contexte du pilotage de sa recherche, le comité recommande que l'établissement se dote d'outils performants. Ainsi, si l'activité de publication des unités de recherche semble être de bonne qualité les informations précises manquent pour évaluer la contribution réelle des EC d'AgroSup Dijon (facteur d'impact, politique de signature des publications ou contributions aux programmes européens). Il faut également souligner qu'il devrait être possible d'améliorer la production en termes de publications (chiffre 2014 présenté par l'établissement : 1,2 / EC / an).

Enfin un fond de soutien à la recherche est proposé par AgroSup Dijon aux cadres scientifiques titulaires de l'établissement afin de consolider la stratégie et la politique de l'établissement. Ce fond se répartit sur l'appui à des projets de recherche, l'accompagnement de l'intégration scientifique de jeunes chercheurs nouvellement recrutés et la participation ou l'organisation de colloques et séminaires scientifiques. Les objectifs principaux du fond sont le développement des réseaux internationaux des chercheurs, de l'innovation scientifique et des projets de recherche pluridisciplinaires.

II – Une politique de formation initiale et continue à articuler avec les ambitions nationale et internationale de l'établissement

Les deux principales missions de formation d'AgroSup Dijon sont (1) la formation d'ingénieurs héritée des deux écoles d'ingénieurs fondatrices, incluant la formation des fonctionnaires du Maaf, et (2) l'appui à l'enseignement technique agricole, confié à l'institut Eduter. Alors que le processus de fusion a débuté en 2009, ces deux entités (école et Eduter) restent distinctes dans l'organigramme. Les autres formations sont structurées autour de 4 départements d'enseignement (sciences des aliments-nutrition ; sciences de l'ingénieur et des procédés ; agronomie, agroéquipements, élevage, environnement ; sciences humaines et sociales), eux-mêmes subdivisés en unités pédagogiques. L'ensemble est placé sous la coordination administrative d'une DEVE en lien avec la direction. Le comité n'a pas clairement identifié dans l'organigramme où se situe la responsabilité de la coordination pédagogique.

L'offre de formation d'AgroSup Dijon couvre les 4 domaines de références de l'établissement : agronomie et environnement ; agroalimentaire, nutrition, santé ; territoires, développement et espaces ruraux ; sciences de l'éducation. Elle se décline à tous les niveaux, depuis le bac jusqu'au doctorat : 4 baccalauréats professionnels et 1 technologique en Formation ouverte et à distance (FOAD) (par Eduter-Cnpr) ; bac+2 : 6 BTS (en FOAD par Eduter-Cnpr) et 1 cycle préparatoire ingénieur du Polytechnicum de Bourgogne (via un concours commun Geipi-Polytech) ; bac+3 : 4 licences professionnelles ; bac+5 : 2 diplômes d'ingénieurs, 11 mentions de master avec l'UB (dont 4 portées par AgroSup Dijon) et un master ex-Duby (en cours de fermeture) ; bac+6 : 3 Mastères spécialisés¹⁰. AgroSup Dijon s'adosse pour l'instant à deux écoles doctorales (UB).

Le rôle spécifique d'Eduter concerne principalement la création et la mise en œuvre de dispositifs de formation ouverte autour de parcours diplômants et qualifiants pour des publics très variés (jeunes en rupture, salariés en reconversion, etc.) par les établissements de l'enseignement agricole et les acteurs de l'enseignement et de la formation professionnelle. Eduter assure également, via Educagri éditions, la maison d'édition de l'enseignement agricole, la conception, la publication et la diffusion de ressources éducatives plurimédia. Les compétences d'Eduter en ingénierie pédagogique (Eduter Ingénierie) permettent d'accompagner les acteurs de l'enseignement et de la formation professionnelle dans leur évolution (analyses prospectives des besoins en compétences, intégration des TIC).

Dans cette offre de formation très ouverte, le comité estime que les principaux thèmes forts qui singularisent AgroSup Dijon gagneraient à être mieux mis en valeur à l'échelle nationale et internationale par des accords

¹⁰ RAE p. 1 et Annexe 11 du RAE.

institutionnels. La stratégie régionale d'AgroSup Dijon en matière de formation est certes clairement définie et alimentée par ses partenariats institutionnels forts mais la dimension nationale et internationale reste trop en retrait et devrait être mise davantage en avant dès la réflexion sur le cadre des formations à organiser.

1 ● Une évolution mieux coordonnée des programmes Ingénieurs et masters

Au cours de la période évaluée, AgroSup Dijon a pris en compte une recommandation de la précédente évaluation de l'Aeres en mettant en place une réforme du cursus ingénieur visant à faire converger les politiques des écoles. Un tronc commun est proposé en début de parcours à tous les élèves ingénieurs des deux spécialités *Agronomie* et *Agroalimentaire*. Les dominantes de 3^e année ont été redéfinies et certaines sont ouvertes à l'ensemble des élèves-ingénieurs des deux spécialités. Ces choix sont emblématiques des efforts d'AgroSup Dijon pour créer une identité commune chez les étudiants. La fusion a conduit également à la fertilisation croisée des cultures pédagogiques des 2 écoles fondatrices.

L'offre de masters co-accrédités au cours de la période évaluée se caractérisait par un adossement trop réduit aux formations d'ingénieurs. La future carte en cours de validation offrira un adossement à 8 des 11 dominantes d'ingénieur pour proposer des doubles cursus. L'une des raisons de cette évolution est la volonté d'augmenter le nombre d'ingénieurs-docteurs (actuellement 3-4% des ingénieurs). Le comité souligne cependant que l'augmentation des double cursus ingénieurs-masters n'est pas une condition suffisante pour accroître le nombre de docteurs-ingénieurs. Il serait souhaitable d'organiser simultanément la promotion des formations à et par la recherche tout au long du cycle ingénieur et des formations de master.

AgroSup Dijon a récemment développé des modalités de formation en alternance (contrat de professionnalisation) dans ses dominantes. Fort de ce succès (2 étudiants en 2013-2014, 19 en 2014-2015) AgroSup Dijon a inscrit l'ouverture d'une formation d'ingénieurs par apprentissage dans ses objectifs prioritaires¹¹. L'école possède pour cela des atouts solides : implication dans des formations au niveau des licences professionnelles (permettant le recrutement des apprentis), formations d'ingénieur ouvertes sur le monde socioéconomique, réseau des anciens permettant d'identifier les organismes recruteurs, compétences pédagogiques d'Eduter permettant la construction de programme, le pilotage et la gestion de la formation par apprentissage. A l'instar de ses formations d'ingénieurs historiques, AgroSup Dijon a clairement sa place dans le paysage régional et devrait la trouver dans le paysage national, en s'appuyant en particulier sur des spécificités qui la distinguent clairement des autres formations d'ingénieur. Le réseau des écoles d'agronomie et l'IAVFF pourraient constituer à ce titre un cadre d'échanges à exploiter pour optimiser ce positionnement.

Le comité souligne cependant qu'après des années propices au développement de l'apprentissage, l'environnement national (réforme de la taxe d'apprentissage) et régional (politique régionale de soutien à l'apprentissage restant à définir dans la nouvelle région) fait peser une incertitude sur la soutenabilité financière d'une telle formation.

2 ● Une formation continue à opérationnaliser dans le cadre d'une véritable stratégie

La Formation continue (FC) fait partie des missions d'AgroSup Dijon : l'appui à l'enseignement technique agricole (Eduter), la formation des fonctionnaires du Maaf (IAE) et l'adaptation à l'emploi des cadres (EPL).

AgroSup Dijon propose un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE, 2 à 3 diplômés par an) et 3 mastères spécialisés qui complètent son offre de FC dans des domaines très spécifiques (commerce & vins ; management de la filière équine ; management des industries laitières).

La DEFPRO a récemment été mise en place pour développer la mise en œuvre la FC. L'analyse par AgroSup Dijon des opportunités dans ce domaine est lucide mais l'école semble vouloir développer simultanément toutes les voies de FC, y compris dans des domaines qui sont à la limite de ses compétences propres (formation continue en perfectionnement individualisé en langues vivantes ouvert aux professionnels). Pour mettre en œuvre cette stratégie et mobiliser efficacement les ressources le comité recommande d'arrêter des choix stratégiques plus ciblés, de définir des priorités et des indicateurs de réussite, de mieux articuler les structures impliquées (DEFPRO, DEVE, Eduter).

¹¹ RAE p.4.

3 ● Eduter : des compétences fortes et une spécificité d'AgroSup Dijon qui restent à mieux valoriser

Les missions d'Eduter s'intègrent dans le DNA à l'enseignement technique agricole. De manière schématique, le mode de fonctionnement d'Eduter s'apparente à une entreprise nationale de services qui s'appuie sur des compétences techniques, administratives, de formation et de recherche. Ses commandes sont pour une très large majorité directement issues du Maaf. Eduter trouve également une partie de ses ressources en externe. En dépit d'effectifs importants (185 ETP), la disponibilité insuffisante des ressources humaines d'Eduter a probablement été un frein à la fertilisation croisée avec les autres formations d'AgroSup Dijon qui est pourtant inscrite dans le PSE 2012-2017.

La contribution d'Eduter aux activités d'AgroSup Dijon est néanmoins réelle. A titre d'exemple, le comité note qu'Eduter a fourni un appui méthodologique très important, voire essentiel, au pilotage de projets comme les 50 chantiers du PSE et l'harmonisation du système d'information. L'appui pédagogique, s'il est initié, reste encore modeste et repose sur une cellule d'appui numérique et d'innovation récente (créée en 2016) impliquant 3 ETP d'Eduter.

Les compétences d'Eduter en matière de pédagogie numérique pourraient irriguer davantage l'école pour permettre aux enseignants et à la direction de formuler clairement leurs attentes. La nouvelle direction d'Eduter semble beaucoup plus favorable à cette acculturation Ecole-Eduter.

Le développement des synergies entre Eduter et l'enseignement supérieur ne peut cependant pas compromettre les missions destinées à l'enseignement technique agricole. Les directions d'Eduter et d'AgroSup Dijon doivent obtenir un soutien affirmé de la DGER sur une organisation qui permette de préserver l'ensemble des missions.

4 ● Une politique de formation à articuler correctement avec le plan stratégique global

Si les dotations pédagogiques suffisent largement pour assurer les seules formations d'ingénieurs qui constituaient les premières missions de l'école, l'implication des enseignants-chercheurs dans les très nombreuses autres formations (masters et licences professionnelles) et dans les multiples instances internes et externes semblent aller au-delà des possibilités des ressources de base. AgroSup Dijon doit s'assurer que le manque de disponibilité des enseignants-chercheurs ne freine les projets de développement de nouvelles formations ou de pédagogies innovantes de formation : Tice, apprentissage, master en anglais, formation tout au long de la vie¹². Malgré un contexte de maîtrise budgétaire, il conviendrait de mieux valoriser dans le REH, les implications des EC dans les nouvelles activités qui répondront aux priorités que le nouveau plan stratégique de l'établissement aura définies.

En conclusion, le comité estime qu'AgroSup Dijon devrait analyser finement les bénéfices des différentes formations et privilégier les plus « stratégiques » tant du point de vue financier que du point de vue politique dans la perspective des restructurations en cours (Comue, IAVFF, etc.) et de ses ambitions internationales concernant l'attractivité des étudiants.

III – Des liens encore ténus entre recherche et formation

Du point de vue organisationnel, il y a peu de liens entre la recherche et la formation, puisque la recherche s'accomplit dans des UMR « co-gérées » par AgroSup Dijon et que la formation est de la seule responsabilité de l'école. L'interaction entre ces deux missions est assurée avant tout par les enseignants chercheurs eux-mêmes.

La formation peut profiter pleinement de la recherche pour autant que les formations s'appuient sur les forces scientifiques de l'école. La forte professionnalisation des formations d'ingénieur et leur insertion aisée sur le marché de l'emploi n'est sans doute pas étrangère au faible pourcentage d'ingénieurs qui s'engagent dans le doctorat.

AgroSup Dijon a encouragé ses enseignants chercheurs à passer leur HDR. En 2016, 41 professeurs et maîtres de conférences sont titulaires d'une habilitation ; ils n'étaient que 7 en 2011. En 2014, 16 thèses étaient soutenues et encadrées par un enseignant chercheur d'AgroSup Dijon et 47 thèses étaient en cours. Ce développement est à souligner et répond à une recommandation du rapport d'évaluation Aeres en 2011. Pour continuer à développer cette politique, l'école devrait s'assurer que le doctorat génère une réelle valeur ajoutée sur un marché de l'emploi qui est favorable à l'insertion professionnelle des ingénieurs.

¹² cf. p. 8-12 de la *Politique en matière de formation*.

IV – Un service de documentation adapté aux besoins de l'école

L'établissement dispose bien d'une politique d'acquisition et d'échanges qui est définie en association avec l'ensemble des usagers de la documentation, et en s'appuyant sur des partenariats ou des alliances. Elle repose principalement sur la mise en place d'un centre de documentation (Médiadoc). Le service, depuis deux ans, s'attache à mettre à niveau les équipements et à améliorer l'offre de service aux étudiants et aux personnels.

La politique d'acquisition du centre Médiadoc est construite sur les 4 domaines d'enseignement de l'établissement. Les ressources sont accessibles à l'ensemble de la Comue, dans le cadre du prêt entre bibliothèques, bien au-delà de la sphère de l'enseignement supérieur agricole. L'offre est accessible sur Internet (<http://mediadoc.agrosupdijon.fr>) et l'école dispose des indicateurs pertinents qui lui permettent de suivre le fonctionnement de ce portail en termes de connexions et de recherches documentaires.

Au nombre des projets qui amélioreraient la visibilité des ressources peuvent être cités : équiper le centre médiadoc d'une plateforme de diffusion et d'une plateforme de gestion des archives, poursuivre le projet de Système de gestion des bibliothèques mutualisé porté par l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) pour déployer le catalogue des collections d'AgroSup Dijon dans le système universitaire de documentation (Sudoc).

Outre la base bibliographique, Médiadoc produit une veille sur les domaines des agro-sciences, grâce au dépouillement régulier de 350 titres de périodiques. Cette diffusion sélective de l'information sera enrichie par la mise en œuvre d'outils « push », du type Scoop-It, sur des thèmes d'excellence. L'environnement numérique de travail sera alimenté par les fruits de cette veille. Cette dernière mission pourrait faire reconnaître AgroSup Dijon comme centre de référence et de veille dans les thématiques qui lui sont spécifiques (agroécologie, agriculture de précision, lien aliments-santé, etc.). L'activité conduirait à développer des produits d'intelligence stratégique et économique rendu disponible pour ses partenaires industriels.

V – La valorisation

Les modifications apportées à l'organigramme reflètent la préoccupation de l'établissement à la problématique de valorisation de sa recherche. Une direction valorisation transfert a été créée en 2010 et intégrée judicieusement à la direction scientifique en 2014.

L'établissement a développé une politique plurielle de valorisation et de transfert des résultats des recherches menées par ses enseignants-chercheurs.

Le premier axe de cette politique s'appuie sur les publications scientifiques. Cette valorisation, qui est importante pour profiler correctement les chercheurs d'AgroSup Dijon au niveau des appels d'offres ou appels à projets internationaux, est abordée dans les développements relatifs à la recherche. L'établissement y montre une marge de progression tant pour les outils de pilotage qu'au niveau de la productivité de ces EC. Le comité invite l'établissement à procéder à l'analyse des causes de cette productivité encore faible (1,2 publication par EC et par an en 2014). La mise en place d'actions d'appui (formation à l'écriture) peut s'avérer utile pour de jeunes EC. Le comité observe que l'établissement encourage avec raison d'autres formes de publications comme les ouvrages, chapitres d'ouvrage, documents techniques de vulgarisation etc. qui contribuent aussi à faire connaître le savoir faire d'AgroSup Dijon dans les milieux professionnels.

L'autre axe de cette politique est la valorisation par brevet et transferts technologiques qu'AgroSup Dijon veut favoriser à travers sa participation de l'école aux nombreuses structures de transfert : la Satt Grand Est ; le pôle de compétitivité Vitagora ; le pôle de compétitivité Hippolia ; le pôle image et son Nicéphore Cité ; l'incubateur d'entreprise Premice ; l'institut Carnot Qualiment ; le GIP Bourgogne Vigne et Vin ; le GIS Agrale ; le technopôle agro-environnement AgrOnov.

Le choix d'AgroSup Dijon de mutualiser majoritairement ses outils de valorisation et de transfert avec ses partenaires dijonnais témoigne de la volonté de l'établissement d'intégrer l'ensemble de ses secteurs d'activité à une politique de site active. Cette politique est également réaliste pour un établissement de la taille d'AgroSup Dijon.

L'activité de transfert de savoir-faire semble particulièrement importante, comme mentionné pour les projets de Vitagora, au sein desquels les équipes de recherche d'AgroSup Dijon sont très présentes.

Le comité note que les domaines de la santé et de l'agroalimentaire sont plus facilement valorisables par brevet que les itinéraires techniques associés à l'agroécologie qui font davantage l'objet d'une valorisation par transfert via les instituts techniques avec lesquels AgroSup Dijon affiche pourtant peu de contacts.

Sur un plan individuel, AgroSup Dijon incite ses enseignants-chercheurs et chercheurs à participer à des réseaux mixtes technologiques afin de les sensibiliser au transfert, à l'expertise et l'innovation dans le monde agricole.

La réussite des étudiants

I – De l'orientation à l'insertion professionnelle : un parcours cohérent

1 ● Le recrutement

Le recrutement des élèves ingénieurs se fait principalement au niveau L2 via les concours communs pour les établissements dépendant du Maaf (concours A, ATB, B, C et C2). Quelques recrutements supplémentaires se font par le cycle préparatoire commun avec l'Ecole supérieure d'ingénieurs de recherche en matériaux et en infotronique (ESIREM, 22 élèves en 2014/2015), ou en M1 sur dossier. L'établissement poursuit l'objectif de recruter davantage de très bons élèves (PSE). A cet effet, l'école met des moyens importants dans le lien avec les lycées et ses bassins de recrutement (55 classes préparatoires aux Grandes Ecoles et 11 Universités visitées en 2015¹³), en s'appuyant sur ses élèves, les meilleurs vecteurs d'information auprès d'autres étudiants.

2 ● L'accompagnement pendant le cursus

Les dispositifs d'accueil des étudiants sont nombreux et font l'objet d'un travail partagé entre les étudiants (élus associatifs et responsables de promotion) et l'administration (Deve, direction de la communication et service de la prévention, de la santé, de la sécurité et des conditions de travail [SPSSCT]).

Les dispositifs pédagogiques mis au service des étudiants sont nombreux et paraissent appréciés. Parmi ceux-ci on peut noter :

- des programmes centrés sur les étudiant (les élèves ingénieurs sont invités à personnaliser leur parcours de formation en choisissant des modules optionnels conformes à leur projet professionnel en construction ;
- des dispositifs d'aide à la réussite et d'accompagnement nombreux (sessions de rattrapage, test de positionnement, parrainage entre pairs, entretiens mensuels entre le coordonnateur de la formation et les responsables de promotions, entretiens avec les responsables de la scolarité sur demande).

La mobilité sortante est en particulier importante à AgroSup Dijon. Elle y est bien préparée, accompagnée, administrativement et financièrement¹⁴. L'obligation d'un stage long à l'étranger au sein des 2 cursus d'ingénieur agroalimentaire a significativement augmenté l'ouverture internationale des étudiants.

En matière de qualité de l'enseignement, les étudiants ont la possibilité à la fin de chaque semestre de noter et commenter les cours qu'ils ont suivis sur une application dédiée de l'intranet. Toutefois, les étudiants rapportent que ces recommandations sont parfois suivies de retours négatifs de certains enseignants, et que d'autres ne sont suivies d'aucune action notable. AgroSup Dijon doit être vigilant à impliquer une relation de confiance avec les étudiants lors de son processus qualité. Il est important que cette évaluation respecte pleinement une politique qualité elle-même demandée par les ESG (European Standards and Guidelines).

Les dispositifs d'accompagnement mis au service des étudiants et les outils de pilotage qui y sont associés sont nombreux et appréciés des élèves ingénieurs mais de tels dispositifs allant jusqu'au suivi des diplômés (enquête d'employabilité, secteur d'emploi) ne sont pas systématiquement offerts aux autres étudiants inscrits à AgroSup Dijon dans le cadre des MSc CGEs ou des masters co habilité avec l'UB.

II – Une vie étudiante riche et responsable

AgroSup Dijon bénéficie d'une vie étudiante d'excellente qualité dans son ensemble. Celle-ci contribue à un sentiment d'appartenance très fort qui ne fait plus référence aux écoles fondatrices d'AgroSup Dijon.

L'école s'engage dans de nombreuses actions conformes à la mission de l'enseignement supérieur de « contribuer à l'amélioration des conditions de vie étudiante, [...], au renforcement du lien social et au développement des initiatives collectives ou individuelles en faveur de la solidarité et de l'animation de la vie étudiante » :

¹³ Rapport d'auto-évaluation, p. 39.

¹⁴ Rapport d'auto-évaluation, p. 52.

- les étudiants possèdent des droits qui impactent directement le déroulement de la vie associative (mise à disposition de locaux, possibilité d'organiser des réunions, transfert d'informations, etc.) et des devoirs comme l'obligation d'assiduité aux TD et TP et le respect du règlement général des études de l'établissement ;
- les étudiants peuvent prétendre à des aides permettant de lutter contre les inégalités sociales. Ils bénéficient des services rendus par le réseau des œuvres universitaires (Crous), et par l'établissement notamment pour les questions de logement ;
- les étudiants peuvent profiter des services de médecine préventive et de promotion de la santé, sécurité sociale, assurance des accidents du travail ;
- le développement de la pratique de ces activités par les étudiants est encouragé, via notamment l'association sportive et la convention conclue avec l'UB.
- En termes de logements, le Crous met à disposition 200 lits pour les étudiants, et la résidence étudiante, proche de l'établissement, permet un mélange et une proximité entre les étudiants, très bénéfique à leur intégration et leur esprit de groupe.

1 ● Une vie associative bien développée

Les étudiants d'AgroSup Dijon sont regroupés dans 8 associations, le Bureau des Élèves (BdE) assumant classiquement des fonctions fédératrices, notamment en termes de relation avec la DG. Le nombre d'associations est en augmentation (6 en 2013) ainsi que le nombre d'étudiants adhérents : les associations ont à cœur de toucher les étudiants de toutes les filières et toutes les provenances : la parité des deux filières ingénieur agroalimentaire/agronomie s'y retrouve naturellement.

Ces associations sont très fortement sensibilisées par l'école aux problématiques de santé et de prévention dans le cadre de la charte de la vie étudiante qui est mise à jour annuellement. Les étudiants suivent aussi des formations nationales auprès d'organismes de prévention ou des associations fédératrices de BdE.

L'engagement associatif est chronophage pour les étudiants de l'école. Certains rapportent s'y consacrer jusqu'à 4 heures par jour. L'école a fait un geste dans la reconnaissance de l'engagement associatif en inscrivant la participation au bureau d'une association sur les compléments au diplôme d'établissement.

AgroSup Dijon a aussi une association des anciens diplômés, « AgroSup Dijon Alumni », qui propose des services tels que la gestion de l'annuaire des anciens, l'organisation de réunions thématiques, la présence sur les forums d'entreprises et les salons professionnels. Elle est liée par convention à l'école qui lui alloue des moyens matériels et financiers.

2 ● Participation aux instances

Les étudiants d'AgroSup Dijon sont impliqués dans chaque instance de l'établissement (CA, Ceve, Commission d'attribution des FSDIE¹⁵ et le conseil scientifique pour les étudiants doctorants à AgroSup Dijon...). Le dialogue avec les autres membres des instances est de qualité et les étudiants y sont intégrés et écoutés. Les élus relaient ensuite les décisions et les échanges aux étudiants par les media internes de l'école, et sont consultés par leurs camarades.

Le comité encourage AgroSup Dijon à valoriser les investissements personnels importants consentis par ses étudiants aussi bien dans la vie associative de l'école que pour la participation aux instances tenant compte des compétences transversales que ces activités contribuent à conférer.

¹⁵ Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes.

Les relations européennes et internationales

L'Aeres avait noté comme point faible une stratégie de relations internationales jugée très insuffisante. Dès 2012, AgroSup Dijon a inscrit le développement des échanges d'étudiants et de chercheurs à l'international dans son projet stratégique (chantier 6). On peut considérer que les 8 actions affichées qui en découlent ont toutes été initiées mais ont atteint un degré de réalisation variable.

La DREI repose sur une équipe de 4.2 ETP (1.7 ETP pour la mobilité sortante, 1.5 ETP pour la mobilité entrante et 1 ETP pour la direction de la DREI).

I – Des partenariats institutionnels nombreux mais inégalement actifs

En 2015, AgroSup Dijon affiche 77 partenariats institutionnels propres dont 47 en Europe. Dans le nouveau programme Erasmus+, AgroSup Dijon est porteur d'un consortium de l'enseignement agricole associé à la DRAAF Bourgogne et à des lycées agricoles bourguignons. Les accords conclus avec des institutions en Ukraine, Russie et Vietnam sont spécifiques et identifiés comme tels notamment dans l'IAVFF où AgroSup Dijon est référent pour ces trois pays. A l'inverse, AgroSup Dijon bénéficie des passerelles ouvertes par l'IAVFF pour développer des actions dans les zones où il n'est pas historiquement présent comme l'Afrique. Face à une telle diversité de partenaires dont tous ne sont visiblement pas actifs, le comité recommande de hiérarchiser les pays cibles de la stratégie internationale d'AgroSup Dijon.

II – Des actions de communication tournées vers l'international inachevées

AgroSup Dijon a développé des outils de communication à destination d'un public anglophone (plaquette en anglais, vidéo de présentation en ligne et promotion de ses formations auprès de ses partenaires). Une traduction en anglais du site web est disponible. Cependant, AgroSup Dijon présente de nombreuses caractéristiques spécifiques à l'enseignement supérieur en France (diplôme d'ingénieur, masters spécialisés, Eduter, IAE,...) peu compréhensibles pour un public anglophone. La communication en anglais mériterait d'être plus ciblée sur des interlocuteurs internationaux précis. Par ailleurs, certaines pages web du site en anglais n'ont pas encore été traduites et restent en français¹⁶. Cette image d'un travail inachevé ne met pas en valeur les efforts de communication d'AgroSup Dijon.

III – Une mobilité internationale en cours de développement

Les accords pédagogiques institutionnels AgroSup Dijon ont produit plusieurs accords de doubles diplômes :

- diplôme d'ingénieur d'AgroSup Dijon et un Master of Science (MSc), University of Kentucky, Etats-Unis ;
- master MATEA en partenariat avec la « Russian State Agrarian University » à Moscou (master en voie de suppression) ;
- diplôme d'ingénieur d'AgroSup Dijon et d'Escola Superior de Agricultura « Luiz de Queiroz » de l'Universidade São Paulo, Brésil (en cours de création).

Malgré ces dispositifs, AgroSup Dijon compte peu d'étudiants étrangers dans sa formation d'ingénieurs, peu de diplômés non français (2 en 2015) et n'affiche pas encore de double-diplômé¹⁷.

On peut également noter la mise en place d'une dominante « *Formulation of Food: from Consumer Expectations to Prototype* », en partie en anglais. L'organisation d'une *Summer school* et de voyages d'études thématiques (15 à 20 étudiants des partenaires Nord-américains tous les 2 ans) alimentent une mobilité entrante et sortante réelle mais non diplômante.

¹⁶ <http://www.agrosupdijon.fr/courses/ingenieur-en-formation-initiale.html>.

¹⁷ Source : données certifiées CTI 2015.

En ce qui concerne les enseignants, leur mobilité a connu des réalisations importantes : accueil d'un professeur SHS de l'Université du Kentucky pour 6 mois (2016), accueil d'une enseignante de l'Université d'Etat du Caroline du Nord pour une semaine (2014), progression du nombre de missions « académiques » d'enseignants-chercheurs (2 en 2014, 5 en 2015 et 5 en 2016). AgroSup Dijon dénombre 129 missions à l'étranger¹⁸ mais ce recensement peut être partiel car certaines mobilités réalisées dans le cadre des activités des UMR échappent au radar de la Drei. L'utilisation d'un outil informatique de gestion des mobilités et des partenariats serait un atout pour le suivi des résultats des chantiers engagés pour l'international.

IV – Internationalisation de la recherche : des réalisations emblématiques mais peu d'indicateurs quantitatifs

Compte tenu de la relative autonomie des UMR, les leviers d'action d'AgroSup Dijon sont limités dans le domaine de la recherche. La Drei propose ses services pour la veille des programmes et fait la promotion des liens existants dans le domaine de la formation. La direction mène une politique d'incitation à la participation des cadres scientifiques à des réseaux et/ou à des programmes scientifiques européens ou internationaux (fond propre de soutien des projets de coopération avec l'international). Le RAE cite deux illustrations dans le domaine de la coopération scientifique internationale : la création en 2014 d'un laboratoire international associé (LIA) intitulé « Tropical Bioressources & Biotechnology », en coopération avec l'Institut Polytechnique de Hanoï (Vietnam), une action, mandatée par l'OCDE, de soutien du gouvernement de l'Ukraine dans la mise en œuvre des réformes dans le cadre du projet « Stratégie pour une compétitivité sectorielle en Ukraine ». Au-delà du nombre de missions à l'étranger, le comité a manqué d'indicateurs pour caractériser l'internationalisation de la recherche.

Un point positif à souligner pour le développement international d'AgroSup Dijon est la synergie qui se construit entre ses activités de recherche et ses activités de formation. L'expérience Vegaprotiv (23 juin-4 juillet 2014) illustre cette synergie. Il s'agit de cours intensifs en anglais sur les protéines végétales, financés par le programme Erasmus+. L'évènement s'appuyait simultanément sur les compétences de formation d'AgroSup Dijon et de ses partenaires européens et sur l'expertise d'un laboratoire d'AgroSup Dijon (UMR Pam). Autre exemple : AgroSup Dijon couple son offre de semestre d'accueil d'académique à des stages en laboratoire sur des thèmes de recherche forts. Les zones de coopération en matière de recherche se superposent ainsi assez bien à celles des accords de formation les plus actifs d'AgroSup Dijon (Asie du Sud-Est, Brésil, Ukraine).

V – Des formations en anglais à finaliser

La proximité des thèmes de recherche et des dominantes de 3^e année et des masters participe aussi au projet d'AgroSup Dijon d'internationaliser ses formations. Le contexte régional représente une réelle opportunité pour AgroSup Dijon puisque le projet I-Site BFC prévoit que 70% des cours des masters recherche soient proposés en langue anglaise à l'horizon 2025. L'IAVFF devrait aussi permettre à AgroSup Dijon de se positionner en anglais sur ses thèmes forts, sans se mettre en concurrence avec les autres institutions.

Le développement de cours en anglais apparait comme la dernière initiative en date pour répondre au déficit d'attractivité internationale des formations d'AgroSup Dijon. Les contours de ce projet sont cependant encore assez flous. Le comité estime qu'il conviendrait d'en délimiter le périmètre, en précisant la nature des formations concernées (formation master ou ingénieur, formation complète, partielle ou programmes courts, modules en présentiel ou à distance, enseignants-chercheurs locaux ou partenaires, etc.) et également les thématiques concernées en priorité.

Malgré les efforts et les moyens mis en œuvre, l'attractivité vis-à-vis des étudiants étrangers est encore très modeste au niveau des formations clefs d'AgroSup Dijon en Agronomie et en Agroalimentaire (3% pour 550 élèves-ingénieurs). Les pourcentages d'étudiants internationaux dans les formations master (25%) et mastère (24%) sont plus élevés mais doivent être pondérés par les petits effectifs concernés (entre 10 et 40 apprenants). AgroSup Dijon a pourtant mis en place de multiples actions visant *in fine* à accroître la mobilité entrante des étudiants et personnels.

Si elles sont nombreuses, les actions internationales menées par AgroSup Dijon paraissent peu intégrées les unes avec les autres. Les points forts d'AgroSup Dijon intéressent-ils spécifiquement les institutions partenaires avec qui AgroSup Dijon établit des accords de doubles diplômes ? Les modules organisés en anglais, couvrent-ils bien les thématiques qui intéressent ces institutions ? Une communication ciblant spécifiquement les étudiants de ces institutions partenaires est-elle organisée ? Des accords peu nombreux mais prioritaires autoriseraient une présence

¹⁸ Source : présentation liminaire du DG.

physique de représentants d'AgroSup Dijon dans ces établissements partenaires pour informer directement ces étudiants. Dans le même temps, AgroSup Dijon devra trouver un équilibre dans son offre de formation francophone et anglophone, notamment si l'établissement veut conserver ses liens forts traditionnels avec les zones non anglophones comme l'Afrique de l'Ouest ou l'Amérique Latine.

Le pilotage

Depuis la dernière évaluation (Aeres, 2011), les progrès réalisés en termes de structuration des services sont indéniables, mais d'importance variable selon les secteurs. Réellement perceptibles en matière financière, de SI et de patrimoine, ils restent beaucoup plus modestes en matière de RH ou de politique qualité. Il est apparu nettement au cours des entretiens que les services d'AgroSup Dijon sont dans une situation « intermédiaire » d'attente, entre le projet stratégique 2012-2017 qui a structuré l'action des uns et des autres durant plusieurs années et la mise en œuvre d'un nouveau projet stratégique qui doit marquer le mandat de la nouvelle direction.

I – Des services financiers qui se structurent mais des données financières qui doivent être fiabilisées

Depuis avril 2014 la relation ordonnateur/comptable a été formalisée. Elle s'appuie sur deux responsables qui ont élaboré une liste des priorités 2016 et se voient une fois par semaine pour en suivre l'exécution.

Le service financier est aujourd'hui organisé en trois pôles : un pôle « achats-marchés » intégré au service en 2014, un pôle budget et un pôle contrôle interne.

Au cours de l'année 2015, le responsable du service a également assuré les fonctions de chef de projet GBCP. La mise en place de la réforme s'est faite selon une démarche projet formalisée, le bureau de l'établissement¹⁹ faisant office de comité de pilotage. L'architecture budgétaire d'AgroSup Dijon a été revue : il y a désormais 4 pôles (peu ou prou les centres de responsabilités budgétaires demandés par la GBCP), chacun pourvu d'un responsable et d'une cellule financière. Cette nouvelle organisation a été mise en place sans difficulté.

Une cartographie des risques financiers a été progressivement établie et validée par le conseil d'administration de l'établissement : en 2013 pour les cycles « immobilisations » et « rémunérations » et en 2014 pour les autres risques. Les risques ont été classés selon la hiérarchie suivante : 1-Immobilisations et inventaire ; 2-Missions ; 3-Recettes, notamment sur projets ; 4-Recettes de formation continue ; 5-TVA. Le dossier de la cartographie des risques, mis en sommeil en 2015 du fait du chantier de la GBCP²⁰, a été réactivé en 2016. Le contrôleur interne s'attache aujourd'hui à rédiger les fiches de procédure pour la partie service financier uniquement, ce qui est dommageable pour la suite des opérations. Il serait essentiel, pour que le contrôle interne soit opérant qu'il puisse étendre son champ d'action à l'ensemble des activités et missions de l'école.

Au fur et à mesure des années, l'intégration de la dimension prévisionnelle dans la définition de la stratégie de l'école et son pilotage s'est professionnalisée : il y aura, pour la première fois cette année à AgroSup Dijon, un débat d'orientation budgétaire au CA du mois d'octobre. Le débat sera suivi par une lettre de cadrage qui devrait reprendre les orientations générales votées en CA. S'agissant de la prévision de masse salariale sur ressources propres, poste de dépenses loin d'être négligeable puisque l'école emploie environ 170 agents non titulaires, elle est réalisée par le service RH.

L'agent comptable participe maintenant au bureau, au bureau élargi et au comité de direction. Ce nouveau positionnement lui permet de jouer pleinement son rôle de conseil auprès de la direction.

Les chiffres, tels qu'ils sont produits dans les comptes financiers sont très difficiles à analyser puisque l'école ne pratique pas une stricte politique de rattachement des charges et produits à l'exercice. Quant à sa politique en matière d'immobilisations et d'amortissements, celle-ci se poursuit s'agissant des amortissements mais de sérieux efforts sont à réaliser pour ce qui concerne les immobilisations car l'inventaire physique est non fiable à ce jour. De ce fait, il est très difficile d'avoir une idée claire de sa réelle capacité d'autofinancement. Un retraitement des données sur les exercices 2014 et 2015 permettrait d'avoir une vision plus pertinente de la situation financière réelle de l'école. Sur la base de cette situation retravaillée et en s'appuyant sur les rapports de la Cour des Comptes et de la

¹⁹ Bureau (RAE) : il comprend l'équipe de direction, la directrice des enseignements et de la vie étudiante (DEVE), la directrice des relations avec les entreprises et formation professionnelle (DEFPRO), le directeur de la formation des agents de l'Etat (DFAE), la directrice des relations Europe et international (DREI), le directeur communication et le directeur scientifique.

²⁰ GBCP pour gestion budgétaire et comptable publique, une réforme financière très importante qui s'applique à tous les opérateurs de l'Etat depuis le 1^{er} janvier 2016.

Direction Régionale des Finances Publiques (DRFIP), AgroSup Dijon aurait la matière pour élaborer, de la meilleure manière qui soit, le plan de retour à l'équilibre évoqué lors de différents entretiens.

Dans ce contexte, et bien que cela ne soit pas obligatoire, l'établissement s'est inscrit dans une démarche positive de certification des comptes.

II – Un service du patrimoine qui a besoin d'objectifs stratégiques

Le service du patrimoine a été restructuré en 2015 et a repris la maîtrise d'ouvrage de tous les travaux réalisés à AgroSup Dijon et piloté l'achat d'un outil de gestion du patrimoine pour lequel les données nécessaires sont en cours de saisie. Celui-ci devrait permettre à terme de générer le budget annuel de maintenance et de définir une politique pluriannuelle en la matière.

Le programme pluriannuel d'investissements est établi par le responsable du service financier sur une période glissante de trois ans. Le service du patrimoine y contribue en élaborant une liste priorisée par ses soins des besoins qu'il identifie. Le service du patrimoine travaille également avec le service financier pour finaliser le dossier de l'inventaire physique (chantier n°1 de la cartographie des risques). Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été établi en 2011. Depuis cette date un certain nombre de travaux ont été réalisés dans l'école, notamment dans le cadre du CPER. Parmi ses objectifs pour l'année 2016, le chef de service a reçu pour mission d'actualiser ce schéma.

En l'espace d'une année, un travail considérable de structuration a été accompli. Il a maintenant besoin de la définition par la direction générale des éléments de stratégie patrimoniale pour pouvoir y inscrire son action.

III – Une réforme en cours des SI : une marche volontariste vers la mise en place d'un PGI

La mise en place d'un SI unique pour AgroSup Dijon figure dans le projet stratégique 2012-2017 ; cet objectif est en passe d'être atteint.

S'agissant du SI de gestion, le PGI Cocktail a été choisi en 2012 après la rédaction d'un cahier des charges transmis à l'AMUE et au consortium Cocktail. AgroSup Dijon utilise aujourd'hui les briques RH et finances, la brique relative à l'offre de formation et celle permettant de gérer les services d'enseignement et les heures complémentaires. A terme, AgroSup Dijon utilisera l'ensemble des applications de la sphère scolarité. Cette évolution très positive du SI de gestion permet à AgroSup Dijon de bénéficier dès à présent des éléments nécessaires à la production de tableaux de bord pour la direction.

La fusion entre le service SI de l'école et le Cnerta, service SI de l'enseignement agricole technique pour le compte de la DGER, partie intégrante d'Eduter, a été réalisée récemment. Le projet, mené selon une démarche projet rigoureuse, sous la houlette du directeur du Cnerta, préfigurateur de la nouvelle DSI intégrée, doit aboutir à la création de la nouvelle entité en juillet 2016.

Au total, le comité souligne une évolution très positive dans le domaine des SI.

IV – Un service RH se situant entre « gestion de personnel » et « gestion des ressources humaines »

Le service RH est composé de 12 personnes dont 2 à Marmilhat. Lors des échanges, le service RH d'AgroSup Dijon est apparu trop en retrait sur les grands dossiers qui mobilisent habituellement les services RH d'un établissement : la GPEC, la prévision budgétaire et le pilotage de la masse salariale et des emplois, le champ des relations sociales au travail -RPS, QVT, RSE.

En matière d'outils de gestion la situation s'est améliorée, même si la double tutelle impose l'utilisation d'outils de gestion provenant des deux ministères. Pour le suivi des agents relevant du Maaf le service utilise le logiciel Agora. Mangue, brique RH de Cocktail, étant considéré comme le SIRH de l'école, toutes les données relatives aux agents gérés par le Maaf doivent être ressaisies pour assurer une information complète.

AgroSup Dijon commence à organiser une politique globale des emplois, qui doit encore être améliorée dans la forme, avec des documents permettant d'établir une réelle cartographie des emplois et dans une meilleure articulation des instances consultées sur la « procédure emplois ». Les besoins sont exprimés par les départements et directions, ils sont présentés en conseil des enseignants, en conseil scientifique et en comité technique et arrivent au

final devant le CA qui se retrouve en position d'arbitre. Les échanges et les documents présentés n'ont pas permis d'établir une cartographie claire des emplois.

Le dialogue social semble globalement de bonne qualité. Les délais de remise des documents avant les séances des instances sont jugés corrects et les procès-verbaux respectueux des débats. Un mois avant les CT ou les CHSCT, une réunion avec les représentants des personnels permet d'établir l'ordre du jour des réunions. L'ensemble du champ QVT / RPS est pris en charge par le service HSE, en plus des missions traditionnelles dévolues au service. Lors des échanges, aucune collaboration entre les services HSE et RH n'est apparue, notamment en ce qui concerne les cas de souffrance au travail. Le comité se félicite de l'existence d'une enquête sur la qualité de vie au travail, actuellement menée dans l'établissement, et dont les conclusions devraient nourrir le futur projet d'établissement.

Pour les agents interrogés ainsi que pour les chefs de service, la fusion semble aujourd'hui accomplie, le sentiment d'appartenance à AgroSup Dijon est clairement exprimé. Avec le rattachement de l'ensemble des personnels Biatss au Maaf en janvier 2016 et la mise à niveau indemnitaire qui en a découlé, le processus de fusion semble achevé.

Le comité recommande à l'établissement :

- d'intégrer dès le débat d'orientation budgétaire, qui doit avoir lieu pour la première fois en 2016, la problématique d'une campagne d'emplois incluant tous les emplois de l'école (Maaf + Menesr + agents non titulaires), calée sur le calendrier général de construction du budget ;
- de clarifier le positionnement de la conseillère de prévention et de retisser les liens entre les services RH et HSE ;
- de définir une procédure de prise en charge des cas de RPS, identifiant les acteurs et les actions à mettre en œuvre.

V – La politique qualité : des initiatives éparses manquant d'une cohérence globale

De nombreuses initiatives de l'établissement existent et correspondent aux préoccupations d'une démarche qualité mais apparaissent parfois inabouties. A titre d'exemples et de manière non exhaustive :

- le suivi du projet stratégique 2012-2017 a donné lieu à une organisation formalisée sur un mode projet, avec des réunions de suivi en 2013 et 2014, qui n'ont pas été poursuivies depuis ;
- en matière de qualité de l'enseignement, les étudiants ont la possibilité à la fin de chaque semestre de noter et commenter les cours qu'ils ont suivis sur une application dédiée de l'intranet mais les suites données à ces enquêtes posent question (voir le chapitre relatif à la vie étudiante) ;
- une évaluation, par les étudiants, des services qui les concernent, est réalisée par la Deve, qui seule reçoit les réponses et apporte les mesures correctrices ;
- une évaluation par les personnels sur le fonctionnement de l'école est menée tous les 3 ans par la direction « Méthode, Organisation, Qualité » (MOQ), à partir d'un panel représentatif d'agents et au moyen d'entretiens oraux. Un rapport est établi sans que le suivi ne soit défini par une procédure transparente.

On observe que la démarche qualité et son statut restent imprécis et on ne voit pas l'équivalence d'une revue de direction qui permet de faire un « arrêt sur image » et de mener une réflexion sur le fonctionnement de l'organisation, de corriger le plan d'action, de réaffirmer son engagement dans le système et de libérer des moyens pour le prochain cycle.

L'existence d'une direction MOQ directement rattachée au DG est un atout qui n'est pas encore pleinement valorisé.

Un système qualité englobant l'ensemble des processus qui pilotent l'établissement est d'autant plus important que la taille de l'école depuis la fusion ne permettra plus à la culture participative de l'établissement de continuer à autoréguler le système efficacement.

Conclusion

AgroSup Dijon est un établissement récent (créé le 1^{er} mars 2009) qui a pu, en peu de temps, finaliser sa fusion et jeter les bases de ses stratégies en matière de recherche, de formation, de partenariat avec les collectivités territoriales et les institutions académiques. D'autres secteurs d'AgroSup Dijon n'ont pas encore atteint un degré d'organisation suffisant. Il s'agit de sa gouvernance, même si des progrès considérables sont en cours notamment dans les aspects relatifs à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière et à la démarche qualité. AgroSup Dijon a créé un sentiment d'appartenance de ses personnels et de ses étudiants qui ne fait plus référence aux écoles fondatrices. Cette fusion étant globalement terminée, AgroSup Dijon peut donc entrer dans une nouvelle phase de son développement.

Il est compréhensible que les restructurations régionales, particulièrement la création de la Comue mais aussi la mise en place de la nouvelle région Bourgogne Franche-Comté, et leur articulation avec les changements institutionnels au niveau national (l'IAVFF) soient sources d'inquiétude et de questionnements. AgroSup Dijon ne manque pourtant pas d'atouts à faire valoir dans ces restructurations. On retiendra principalement l'image très positive auprès des professionnels, la qualité d'une recherche se positionnant sur des problématiques sociétales fortes, les compétences en matière d'innovations pédagogiques, l'employabilité de ses diplômés ingénieurs, etc.

I - Les points forts

- Une fusion accomplie qui a permis l'émergence d'un sentiment d'appartenance à AgroSup Dijon sur lequel le nouveau projet stratégique pourra se construire.
- Une modernisation et une restructuration de services-clé qui pourront servir de relais pour l'opérationnalisation de la stratégie d'établissement.
- Une position régionale de monopole en formation supérieure dans les domaines agronomiques et agroalimentaires.
- Une expertise qui confère à l'établissement une place d'excellence dans le continuum territoire, sol, plante, aliment, sensorialité, nutrition et santé, domaine dont il a choisi de poursuivre le développement.

II – Les points faibles

- Une démarche stratégique insuffisamment aboutie touchant à l'ensemble des missions de formation et de recherche d'AgroSup Dijon et conduisant à un manque de priorisation affirmée qui, au regard des moyens humains, techniques et financiers disponibles, pourrait desservir les objectifs poursuivis par l'établissement.
- Des données financières à fiabiliser pour asseoir le futur projet stratégique.
- Un fonctionnement général de l'institution efficace mais qui s'avère chronophage et peu efficient en termes de prise de décision.
- Un déficit de définition claire et partagée des spécificités de la marque AgroSup Dijon qui ne permet pas à l'établissement de se différencier des autres institutions d'enseignement supérieur dans les domaines agronomique et agroalimentaire.

III – Les recommandations

Au-delà des recommandations évoquées au fil du rapport, le comité souhaite mettre en avant les cinq recommandations stratégiques suivantes :

- Elaborer collectivement un nouveau plan stratégique permettant de stabiliser les acquis de la période écoulée et de maintenir la dynamique de l'établissement.
- Faire des points forts de l'école (l'agroécologie, l'alimentation, l'agroéquipement, la santé) les fils rouges qui structurent les choix stratégiques opérés en matière d'organisation, de politiques d'enseignement, de recherche et de partenariats afin qu'ils deviennent les axes identifiants d'AgroSup Dijon.

- Alléger l'actuel organigramme fonctionnel tout en l'associant à une politique de communication interne dynamique susceptible de maintenir l'adhésion des acteurs au projet de l'établissement.
- Poursuivre la structuration et la modernisation des services, pour qu'ils concourent, tous, dans un fonctionnement moins cloisonné, à la mise en œuvre de la stratégie d'AgroSup Dijon.
- Mettre en place un management de la qualité et du contrôle interne appliqué à l'ensemble des processus de l'établissement.

Liste des sigles

A

Abes Agence bibliographique de l'enseignement supérieur

B

BTSA Brevet de technicien supérieur agricole

BDE Bureau des étudiants

Biatss Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé

C

CA Conseil d'administration

CCP Comité consultatif paritaire

CE Conseil des enseignants

Ceve Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante

CGE Conférence des grandes écoles

CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Cifre Conventions industrielles de formation par la recherche

CNAM Conservatoire national des arts et métiers

Cnerta Centre national d'études et de ressources en technologies avancées

CPE Commission paritaire d'établissement

Comue Communauté d'universités et établissements

CPER Contrat de plan État-région

CT Comité technique

CS Conseil scientifique

D

Deve Direction de l'enseignement et de la vie étudiante

Defpro Direction des relations avec les entreprises et de la formation professionnelle

DGER Direction générale de l'enseignement et de la recherche

DMOQ Direction méthode, organisation, qualité

DPSSC Direction de la prévention, de la santé, de la sécurité et des conditions de travail

Draaf Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

Drei Direction des relations Europe et international

DRFIP Direction régionale des finances publiques

DSG Direction des services généraux

DSI Direction du système d'information

E

Enesad Établissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon

Ensba École nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et l'alimentation

EPSCP Établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel

Esirem École supérieure d'ingénieurs de recherche en matériaux et en infotronique

F

FC Formation continue

Foad Formation ouverte et à distance

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique

Geipi Groupe des écoles d'ingénieurs publiques à préparation intégrée

GIS Groupement d'intérêt scientifique

H

HSE Hygiène sécurité environnement

I

lae Ingénieurs de l'Agriculture et de l'Environnement

IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
Ipac	Ingénieurs, professeurs, agrégés certifiés
lpef	Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts
M	
Maaf	Ministère de l’agriculture, de l’agroalimentaire et de la forêt
Matea	Management technique et économique des agroéquipements
Menesr	Ministère de l’éducation nationale de l’enseignement supérieur et de la recherche
O	
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
P	
PSE	Projet Stratégique d’Etablissement
PIA	Projets Investissements d’Avenir
PGI	Progiciel de gestion intégré
Q	
QVT	Qualité de vie au travail
R	
REH	Référentiel d’équivalences horaires
RPS	Risques psycho-sociaux
RSE	Responsabilité sociale de l’employeur
S	
Satt	Société d’accélération du transfert de technologies
SRI	Schéma régional d’innovation
SI	Système d’information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Sudoc	Système universitaire de documentation
T	
Tice	Technologies de l’information et de la communication pour l’enseignement
U	
UBFC	Université de Bourgogne Franche Comté
UMR	Unité mixte de recherche
UP	Unité propre de recherche
UTBM	Université de technologie de Belfort-Montbéliard

Observations du directeur général



Le Directeur Général

notre référence : FRB/CD
03 80 77 25 02
direction@agrosupdijon.fr

Dijon, le 19 septembre 2016

Objet : observations sur le rapport d'évaluation
d'AgroSup Dijon

Madame la directrice,

J'ai pris connaissance avec le plus grand intérêt du rapport d'évaluation du HCERES et je tiens à remercier le comité d'experts et son président pour la qualité du travail réalisé. Ce rapport apporte un éclairage très utile pour notre établissement en vue de la construction de son prochain projet stratégique et du contrat d'objectifs et de performance avec les tutelles, et pour sa contribution à l'élaboration du contrat de site Bourgogne Franche-Comté.

Je partage l'essentiel de l'analyse produite et l'ensemble des recommandations qui sont proposées. Le comité retient plusieurs enseignements importants pour notre établissement.

En premier lieu, il souligne que le processus de fusion ayant donné naissance à AgroSup Dijon est abouti et que de nombreuses recommandations de la précédente évaluation AERES de 2011 sont réalisées ou engagées.

Il reconnaît la volonté légitime de construire le positionnement stratégique de l'établissement avec une double dimension territoriale et nationale. A cet égard, le comité met en évidence le fort ancrage régional de l'établissement et ses partenariats développés avec les milieux socio-économiques et les collectivités territoriales. La réussite du projet I-SITE Bourgogne Franche-Comté, qui a retenu « Territoires-Environnement-Aliments » comme l'un des trois domaines d'excellence, ouvre à AgroSup Dijon de véritables perspectives de développement et positionne l'établissement comme un élément clé et important de la stratégie du site Bourgogne Franche-Comté au sein de la COMUE.

Madame Nadine LAVIGNOTTE
Directrice par intérim département évaluation des établissements
HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 Paris



INSTITUT NATIONAL SUPÉRIEUR DES SCIENCES AGRONOMIQUES, DE L'ALIMENTATION ET DE L'ENVIRONNEMENT

26, Bd Docteur Petitjean - BP 87999 - 21079 DIJON cedex - Tél. : 03 80 77 25 25 - Fax 03 80 77 25 00 - www.agrosupdijon.fr - SIRET 130 006 042 00019 - Code APE 8542Z

Le comité met en avant la politique de recherche ambitieuse et le choix pertinent d'intégrer la majeure partie des enseignants chercheurs dans des UMR reconnues. Il rappelle que la rénovation du cursus d'ingénieur et le chantier entamé sur la clarification de l'offre de masters ont été pilotés avec la double ambition territoriale et nationale.

Le comité identifie le rôle spécifique d'Eduter pour l'appui à l'enseignement technique agricole et les compétences spécifiques qu'il apportera en matière de pédagogie numérique.

Le comité relève l'accompagnement des étudiants pendant leur cursus d'ingénieur, la préparation à leur insertion professionnelle, l'excellente qualité de la vie étudiante et le fort développement de la vie associative.

L'ensemble des recommandations stratégiques formulées par le comité est particulièrement pertinent. Comme les experts, je partage avec l'équipe de direction de l'établissement la nécessité d'élaborer collectivement un projet stratégique qui vise à construire la nouvelle phase de développement de l'établissement après celle de la fusion puis celle de sa consolidation.

Pour identifier les points forts de l'école, nous avons engagé, fin 2015, deux chantiers collectifs, « alimentation durable et agroécologie » et « spécificités et différenciation ». Ces deux chantiers interagissent. Le premier vise à définir comment l'établissement s'engage dans le traitement des grandes questions sociétales qui portent sur une agriculture qualifiée d'agroécologique et d'un mode d'alimentation qualifié de durable. Le deuxième chantier cherche à identifier comment l'établissement se différencie des autres établissements du champ de l'enseignement supérieur agronomique et agro-alimentaire. Ce travail nous aidera également à mieux structurer les choix stratégiques. L'identification de nos spécificités permettra une communication plus efficace et par conséquent une meilleure lisibilité et un meilleur positionnement aux niveaux national et international

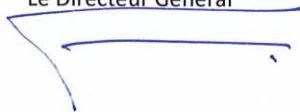
L'établissement doit également prioriser les actions menées en particulier dans le domaine de la formation, hiérarchiser ses choix d'appartenance à des structures et réseaux et également ses partenariats internationaux. Il doit s'engager dans des alliances institutionnelles structurantes.

L'établissement sera aussi attentif à développer l'esprit d'entrepreneuriat des étudiants et apporter une dimension internationale à la formation.

La poursuite de la structuration et la modernisation des services sont également des enjeux importants, en particulier pour parachever le passage à la GBCP, actualiser la stratégie immobilière, le schéma directeur des systèmes d'informations et la politique d'emploi, notamment en terme de GPEEC. Le management de la qualité et le contrôle interne appliqué au processus de l'établissement seront également deux chantiers qui consolideront le fonctionnement de l'établissement.

Je vous prie d'agréer, Madame la directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Le Directeur Général



François ROCHE-BRUYN

Organisation de l'évaluation

L'évaluation d'AgroSup Dijon a eu lieu du 5 au 7 avril 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Lepoivre, professeur, doyen de Gembloux Agro-Bio Tech de l'Université de Liège, et Président du Comité de gestion de l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) en Communauté française de Belgique.

Ont participé à l'évaluation :

- Marlène Barbotin, directrice générale des services de l'université de La Rochelle.
- Frantz Fournier, maître de conférences, directeur-adjoint, directeur des études, responsable des relations Internationales à l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires (Ensaia).
- Jean-Luc Perrot, directeur du pôle de compétitivité agroalimentaire Valorial.
- Magdalena Schindler, directrice de la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL), vice-rectrice de la Haute école spécialisée bernoise BFH.
- Florian Tilquin, élève normalien (4e année), ENS Cachan au département de mathématiques (Master MVA), élu étudiant au conseil d'administration de l'ENS et de l'Université Paris-Saclay, secrétaire à Promotion et Défense des Etudiants.

Alain Destée, délégué scientifique, Hélène Balmette et Etienne Cazin, chargés de projet, représentaient le HCERES.

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

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