



**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. 2011. hceres-02026059

**HAL Id: hceres-02026059**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026059v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

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



octobre 2011



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

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

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

octobre 2011



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un environnement scientifique structuré et bien exploité	7
1 ● Une forte synergie avec les thématiques des EPST et de l'université	7
2 ● Le Gis Agrale : un rôle structurant et fédérateur	7
II – Un pilotage et une gouvernance de la recherche encore en construction	8
1 ● Un pilotage et une gouvernance de la recherche éclatés	8
2 ● Des liens avec les autres directions d'ASD à construire	8
3 ● Avec les partenaires scientifiques extérieurs : des efforts à poursuivre pour aller vers la co-accréditation	8
La stratégie en matière de valorisation et de transfert	11
I – Une politique de la valorisation et du transfert étroitement imbriquée dans celle des nombreuses structures dijonnaises	11
II – Une direction de la valorisation et du transfert à mieux organiser et à renforcer	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Un établissement en émergence dans un contexte en pleine évolution	13
II – Une offre de formation diversifiée mais à consolider	14
III – Une attractivité à renforcer au niveau national et à établir à l'international	15
IV – De l'accueil à l'insertion professionnelle : un suivi satisfaisant des élèves ingénieur qui devrait être étendu à tous les étudiants.	15
V – Un environnement numérique de travail opérationnel insuffisamment utilisé	15
VI – Un service de documentation bien adapté	15
VII – Une démarche qualité à développer	16
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Une organisation et des moyens permettant une vie étudiante de bonne qualité	17
II – Une implication des étudiants dans la vie de l'établissement à améliorer et à mieux reconnaître	17
La stratégie en matière de partenariats	19
I – De nombreux partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur régionaux et interrégionaux	19
II – Un partenariat de longue date avec les EPST	19
III – Des relations anciennes et importantes avec le conseil régional de Bourgogne (CRB)	20

IV – Les relations avec les milieux socio-économiques	20
1 ● Une organisation adaptée	20
2 ● Des partenariats de nature variée	21
3 ● Un bilan qui peut être encore enrichi.	21
La stratégie en matière de relations internationales	23
Des ambitions fortes mais à hiérarchiser et à faire partager au sein d'ASD	23
1 ● Au niveau de la recherche	23
2 ● Au niveau des formations	23
La gouvernance	25
I – Une gouvernance rapidement mise en place mais encore inachevée	25
1 ● Une organisation globalement fonctionnelle	25
2 ● Un pilotage à vitesse variable	25
3 ● Une particularité d'ASD : l'Institut Eduter	26
II – Un service des ressources humaines à consolider	26
III – Une gestion financière à mieux organiser	27
IV – Le service des systèmes d'information (SSI) : une mise en place récente confrontée à des choix importants pour l'avenir de l'établissement	27
V – Un patrimoine immobilier bien entretenu qui nécessite des adaptations rendues nécessaires par la fusion	28
VI – Un management de la qualité trop récent pour être évalué	28
VII – Un service hygiène et sécurité performant	28
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	29
I – Une communication externe montant progressivement en puissance	29
II – Une communication interne à renforcer	29
III – Un sentiment d'appartenance à l'établissement en émergence et à affermir	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du directeur général	35
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation



L'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement, AgroSup Dijon (ASD) est un Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) qui a le statut de Grand établissement rattaché à l'université de Bourgogne (UB), sous double tutelle du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche de la ruralité et de l'aménagement du territoire (Maaprat) et du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). Il a été créé le 18 février 2009<sup>1</sup> par fusion de l'Établissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon (Enesad)<sup>2</sup>, EPCSCP sous tutelle du Maaprat, et de l'École nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et l'alimentation (Ensana)<sup>3</sup>, école interne de l'UB. Initiée au début des années 2000 par le ministère en charge de l'agriculture, soutenue par le Grand campus dijonnais<sup>4</sup> et par le Gis Agrale qui réunissait déjà l'Enesad, l'UB et l'Inra, cette fusion confère à l'établissement une compétence générale sur l'ensemble de la filière agronomique et agroalimentaire. ASD est constitué d'une école d'ingénieurs et d'un institut interne, Eduter, chargé du développement des activités d'appui nécessaires à l'ensemble de l'enseignement agronomique du Maaprat<sup>5</sup>. Il participe par ailleurs à la formation des agents de l'Etat au Maaprat.

ASD affiche une ambition forte pour développer des compétences disciplinaires correspondant à l'évolution actuelle des modes de production et de consommation alimentaires dans trois directions : (1) la reconfiguration des composantes des espaces ruraux et de leurs liens avec les villes ; (2) les préoccupations environnementales ; (3) la sensibilité croissante du consommateur aux questions alimentaires, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives.

Le projet d'établissement d'ASD n'est pas encore abouti, mais son architecture générale existe et se décline en six objectifs stratégiques qui combinent les trois missions (formation, recherche et expertise) de l'établissement avec trois objectifs transversaux : développer les synergies nécessaires entre des tutelles et des cultures différentes au sein d'ASD, donner à l'institut une véritable envergure internationale et construire les partenariats sans lesquels ASD ne pourra pas assurer son développement. A ce titre, l'appartenance d'ASD (membre fondateur) au PRES Bourgogne Franche-Comté, au Gis Agrale du Maaprat et au Polytechnicum interrégional est un réel atout.

ASD délivre le 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, en formation initiale, en formation continue et en Validation des acquis de l'expérience (VAE). La Commission des titres d'ingénieur (CTI) a donné un avis favorable à la délivrance de ces diplômes en 2010, pour six ans, et demandé un rapport à mi-parcours. ASD est co-habilité avec l'UB pour délivrer onze spécialités de masters et quatre licences professionnelles. Par ailleurs, il délivre un master propre à l'établissement et quatre mastères labellisés par la Conférence des grandes écoles (CGE). Le nombre annuel d'ingénieurs diplômés est de l'ordre de 200. Le nombre total d'étudiants inscrits à ASD dans les différentes formations était de 673 pour l'année universitaire 2009/2010.

ASD est structuré en quatre départements formation. Les enseignants-chercheurs d'ASD sont répartis dans les unités de recherche, la plupart sous tutelle de l'UB ou/et associées à des organismes de recherche (Institut national de la recherche agronomique Inra, Centre national de la recherche scientifique CNRS). Une restructuration de l'ensemble de ces unités en réduira le nombre (de 14 à 9) au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, ASD disposait de 317 emplois d'agents titulaires, dont 91 enseignants-chercheurs (EC), et de 170 contractuels (141 ETP). Le budget consolidé de l'établissement, pour l'année 2010, s'est élevé à 19 300 k€. ASD est localisé principalement à Dijon, avec une antenne dédiée à la formation à distance près de Clermont-Ferrand (Marmilhat) et une station expérimentale sur le cheval athlète à Pouilly-en-Auxois (21).

---

<sup>1</sup> Décret n° 2009-189 publié au Journal officiel du 19/02/2009.

<sup>2</sup> L'Enesad a été créé en 1993. Il tire ses origines de cinq établissements (ENITA, ENSSAA, INRAP, INPSA et CNERTA)

<sup>3</sup> L'Ensana a été créée en 1962.

<sup>4</sup> 90 % du potentiel de recherche et d'enseignement supérieur de la Bourgogne : UB, CHU, Centre de lutte contre le cancer, Inra, Inserm, CNRS, CEA et ASD depuis 2009.

<sup>5</sup> Recherches en sciences de l'éducation, expertise et ingénierie des dispositifs de formation, enseignement à distance, maintenance des systèmes informatiques, production, édition et diffusion des ressources pédagogiques...





# La stratégie en matière de recherche

## I – Un environnement scientifique structuré et bien exploité

### 1 • Une forte synergie avec les thématiques des EPST et de l'université

La ville 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 (ASD, CNRS, Inra, Inserm, UB). La force de cet ensemble réside dans une volonté collective de structuration (Agrale, PRES, Polytechnicum...) donnant à Dijon un potentiel de recherche dans ces disciplines relativement important pour une ville de cette dimension.

ASD est ainsi partie prenante dans la plupart des thématiques du pôle dijonnais relevant des sciences du goût et de l'alimentation, de la nutrition des lipides, de l'agroécologie, des procédés alimentaires, de la microbiologie, de l'économie et de la sociologie appliquées à l'agriculture.

Doté en propre d'un nombre d'enseignants-chercheurs significatif mais ceux-ci devant assurer des formations dans un spectre relativement large, ASD a fait le choix pertinent d'intégrer la majeure partie de ses EC dans des équipes extérieures reconnues et couvrant la quasi-totalité des champs disciplinaires qui le concernent. Dès la fusion, une restructuration de la recherche au sein de ces différentes équipes a été proposée dans le cadre du prochain quinquennal, aboutissant à la création de 9 unités remplaçant les 14 qui existaient jusque là : 5 unités mixtes de recherche (UMR) dont ASD partagera la co-tutelle pour quatre d'entre elles, 3 unités propres du Maaprat (UPSP), 2 en raison de leur thématique spécifique et unique dans le contexte dijonnais (zootechnie du cheval de sport, développement professionnel et formation), 1 en sciences sociales, appelée à rejoindre une des 5 UMR dans le prochain quinquennal et 1 EA (sciences de l'information et de la communication) de l'UB qui accueillera 2 EC d'ASD.

Cette stratégie permet à chaque EC d'avoir une activité de recherche avérée au sein d'équipes reconnues. On regrettera toutefois que l'implication des chercheurs et EC partenaires dans les formations d'ASD ne soit pas plus importante mais les indicateurs en la matière font encore défaut.

L'activité de publication des unités de recherche est importante et semble être de bonne qualité mais les informations disponibles ne permettent pas toujours de juger de la contribution spécifique des EC d'ASD (*Impact Factor*, politique de signature des publications...). Il faut également souligner le peu de données disponibles sur la part qui revient aux EC dans le financement de la recherche (contrats ANR, contrats européens...). En définitive, la lisibilité des activités scientifiques de l'établissement est encore faible et son amélioration doit être l'une des premières priorités de la direction scientifique (DS) et du conseil scientifique (CS) récemment créés.

Il est vrai que cette stratégie de recherche partenariale avec les organismes de recherche, classique dans les écoles d'ingénieurs, a un coût. Elle ne peut s'exercer qu'au prix de l'abandon d'une partie du pilotage de la recherche par l'établissement, rendant notamment difficile la construction de projets interdisciplinaires qu'il pourrait piloter. Cependant ASD a la volonté de maintenir et soutenir des thématiques scientifiques originales en lien avec la mission d'enseignement de l'établissement ou portées par des équipes isolées. L'établissement essaye donc de combiner une stratégie à la fois d'insertion dans les structures de recherche régionales et de maintien de ses spécificités en lien avec son identité d'école d'ingénieurs ; cette stratégie est courageuse et mérite d'être soutenue.

### 2 • Le Gis Agrale : un rôle structurant et fédérateur

Agrale (Agriculture, alimentation, environnement) est un outil de coopération scientifique local et thématique entre ASD, l'Inra et l'UB créé en 2007 sous statut de Gis. Il assure des missions à la fois de veille, de stratégie, d'expertise, d'animation et de coordination scientifique sur les thématiques "agronomie et environnement, alimentation et sensorialités, économie et sociologie, territoire et développement", thématiques centrales d'ASD. ASD représente environ 20 % du potentiel recherche du Gis. Le rôle déterminant joué par Agrale dans la structuration de la recherche et dans les liaisons enseignement-recherche a été et reste un atout indéniable pour la dynamique de recherche collective dijonnaise.

## II – Un pilotage et une gouvernance de la recherche encore en construction

### 1 • Un pilotage et une gouvernance de la recherche éclatés

Le pilotage et la gouvernance de la recherche sont assurés par le conseil scientifique avec son bureau et sa commission permanente, par la direction scientifique et par le comité recherche.

Le conseil scientifique, composé de 25 membres (12 personnalités extérieures) et présidé par un enseignant chercheur d'ASD, a été créé en août 2010. Il s'est réuni une fois en formation plénière (octobre 2010) et trois fois en formation restreinte aux EC ou aux membres internes. Il s'appuie sur un bureau composé de cinq membres internes à ASD et sur une commission permanente qui se réunit une fois par mois.

La direction scientifique, créée en janvier 2010, a un rôle à la fois de construction stratégique, d'animation scientifique, de réponses aux appels d'offre et de soutien aux équipes de recherche, notamment celles qui sont internes à ASD. Elle est consultée par le président du CS pour avis sur l'ordre du jour du conseil auquel elle est invitée. Elle s'appuie sur un comité recherche composé des responsables des unités de recherche, qui se réunit actuellement tous les deux mois.

La représentation extérieure dans les instances scientifiques (Gis Agrale, écoles doctorales, PRES...) est assurée par le président du CS ou le directeur scientifique selon les cas.

La multiplicité des instances, structures et réunions engendre une complexité certaine dans le fonctionnement et la lisibilité de la gouvernance de la recherche au sein d'ASD. Cette situation est due à la fusion récente de l'établissement et à l'ambiguïté d'une présidence du conseil scientifique choisie en interne. Ce choix est la conséquence de l'obligation, au moins dans la phase de démarrage, d'une représentation équilibrée des deux tutelles dans les principales instances de l'établissement (CS, conseil de l'enseignement et de la vie étudiante CEVE). Il est important que celui-ci clarifie rapidement les liens et le rôle entre les différentes structures internes et simplifie la gouvernance de la recherche afin de se consacrer à des activités prioritaires, comme la mise en place d'indicateurs de pilotage scientifique, aujourd'hui cruellement absents, et le développement de la formation doctorale.

### 2 • Des liens avec les autres directions d'ASD à construire

Actuellement et en raison de la création récente des directions opérationnelles, les liens entre la DS et la direction de la valorisation et du transfert (DVT) sont ténus. Ils sont d'autant plus importants à développer que l'établissement affiche clairement une politique de recherche finalisée. L'équilibre des activités des EC entre la recherche académique et la recherche/développement n'est pas encore fixé et devra se faire en concertation entre ces deux directions.

De même les liens entre enseignement et recherche mériteraient d'être clarifiés ; la présence des responsables de département à qualités au comité recherche ou au conseil scientifique est hautement souhaitable voire indispensable compte tenu de la mission exclusivement de formation qui a été donnée aux départements.

### 3 • Avec les partenaires scientifiques extérieurs : des efforts à poursuivre pour aller vers la co-accréditation

Les relations entre les partenaires institutionnels et ASD relèvent du directeur général ou du directeur adjoint, également directeur scientifique. Au sein des unités associées, les échanges se font entre responsables et chercheurs concernés. Pour l'instant, aucune concertation formelle n'est organisée entre la DS et les organismes de recherche. On ne peut qu'encourager les réunions des comités de suivi existant entre les responsables des tutelles des UMR pour une meilleure information et mise en synergie des priorités de chaque établissement.

Au niveau des formations doctorales les relations méritent d'être précisées et probablement renforcées. Les doctorants encadrés par des enseignants chercheurs d'ASD sont inscrits dans trois écoles doctorales de site (ED Langues-Idees-Société-Institutions-Territoires, ED Environnement-Santé, ED Carnot Pasteur) mais l'établissement n'est pas associé à leur gouvernance. Une demande institutionnelle est faite dans ce sens à l'UB pour que l'établissement soit co-accrédité dans ces ED et qu'il puisse co-délivrer le doctorat. Pour ce faire, ASD doit engager une politique plus volontariste et plus ambitieuse en augmentant significativement le nombre de doctorants formés<sup>1</sup>, le nombre de Maître de conférences (MCF) titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR)<sup>2</sup>, et en s'impliquant d'une façon plus importante dans les formations dispensées par les écoles doctorales. Par ailleurs, la formation doctorale de l'ASD doit être mieux organisée. Actuellement, il ne semble pas y avoir de liens clairement établis entre le lieu de la formation initiale du doctorant, l'établissement de rattachement du directeur de thèse et l'établissement d'inscription en doctorat, ce qui rend difficile l'évaluation de l'implication réelle de l'établissement dans la formation des futurs docteurs. Et pourtant, les conditions de préparation du doctorat au sein d'ASD sont bonnes : la qualité des EC<sup>3</sup> et des laboratoires d'accueil est reconnue dans leur ensemble, et les doctorants inscrits à ASD sont presque tous soutenus financièrement (allocations de recherche, bourses régionales ou étrangères, contrats de recherche et contrats Cifre).

---

<sup>1</sup> En 2010, le stock de doctorants était de 62 (environ 1 000 au sein du PRES) et le nombre de thèses soutenues égal à 19. Depuis 2009, 30 nouveaux doctorants ont été gérés par ASD, dont 5 étrangers et 5 issus de la formation d'ingénieur par la voie de la FC. La majorité de ces étudiants est issue de l'UB.

<sup>2</sup> Actuellement, seuls 7 MCF sur 59 sont détenteurs d'une HDR.

<sup>3</sup> La prime d'excellence scientifique et la prime d'encadrement doctoral et de recherche sont attribuées respectivement à 2 et à 9 EC.



# La stratégie en matière de valorisation et de transfert



## I – Une politique de la valorisation et du transfert étroitement imbriquée dans celle des nombreuses structures dijonnaises

Une stratégie de valorisation et de transfert a été mise en place au sein de l'établissement en partenariat étroit avec :

- la filiale de transfert de l'UB, Welience, composée de cinq départements dont quatre<sup>1</sup> sont en rapport direct avec les activités d'ASD,
- un dispositif de détection et de financement des projets en émergence (Synerjinov),
- la cellule de valorisation de l'UB chargée de la gestion de la propriété industrielle,
- l'incubateur régional de Bourgogne (Prémice).

ASD est fortement impliqué dans Welience en y assurant la direction scientifique du département agroalimentaire. D'autres dispositifs de valorisation utilisés par l'établissement, existent chez les partenaires d'ASD que ce soit au niveau de la recherche et du transfert (Inra au sein des UMR, pôle de compétitivité Vitagora<sup>2</sup>, cluster AgroMaterials...). Enfin, ASD a conservé des dispositifs de valorisation internes à certaines structures de l'établissement (département agronomie, agroéquipements, élevage, environnement, UMR Cesaer, équipe Listo) qui n'ont pas encore rejoint les structures précédemment citées mais qui ont vocation à le faire, sauf pour des raisons qui seraient liées à la spécificité de leurs recherches.

La politique de valorisation est présentée par l'établissement à travers deux axes forts : (1) l'utilisation d'outils professionnels efficaces tels que Synerjinov et Welience, permettant de diffuser les résultats de ses recherches dans la société civile et (2) le positionnement d'ASD comme moteur de l'innovation sociétale en agronomie et agroalimentaire à travers un renforcement du partenariat public-privé. La politique de propriété intellectuelle est gérée à travers la cellule valorisation de l'UB (trois brevets en 2010).

Le choix d'ASD de mutualiser majoritairement ses outils de valorisation et de transfert avec ses partenaires dijonnais et notamment avec l'UB est judicieux. Il confirme la volonté de l'établissement d'intégrer l'ensemble de ses secteurs d'activité dans une politique de site. On ne peut que l'encourager à poursuivre dans cette voie. Cependant, la stratégie de valorisation d'ASD est tellement imbriquée avec celle définie par ses partenaires (uB Filiale) qu'il est assez difficile d'identifier ce qui est piloté par ASD en propre. La multiplicité des structures et des acteurs rend peu lisible la place occupée par ASD dans l'ensemble du dispositif, hormis dans le domaine agroalimentaire.

## II – Une direction de la valorisation et du transfert à mieux organiser et à renforcer

La direction valorisation transfert (DVT) d'ASD est pour l'instant très centrée sur les activités agroalimentaires ; c'est sans doute la conséquence à la fois d'une structure récemment créée qui dispose encore de peu de moyens (0,5 ETP), de l'activité importante de recherche en agroalimentaire à ASD et du profil de son directeur, lui-même responsable d'une unité de recherche (UR) en agroalimentaire, Procédés alimentaires et microbiologiques (Pam). Il s'ensuit que la valorisation des activités de recherche dans le domaine de l'agronomie, des sciences économiques et sociales, des sciences de l'éducation, n'est pas encore prise en compte. La DVT devra se doter rapidement des moyens nécessaires à l'élargissement de ses missions actuelles.

---

<sup>1</sup> Agroalimentaire et bioindustries, Agroenvironnement, Santé, SHS.

<sup>2</sup> ASD est présent au CA, au CS et au Cos (Comité d'orientation stratégique).

Les interactions avec les autres directions impliquées dans la valorisation et le transfert ne sont pas clairement définies et fonctionnelles. Si le directeur de la valorisation et du transfert participe au comité recherche au titre de responsable d'une UR, il est absent du conseil scientifique. De la même façon, ses liens avec la Direction des relations entreprises et des partenariats professionnels (DREPP) devraient être beaucoup plus étroits. Même si les activités de cette dernière sont prioritairement dédiées aux relations formation-entreprises, une partie des informations qu'elle gère pourrait être avantageusement mutualisée avec la DVT (banque de données et contacts entreprises, taxes d'apprentissage...), ce qui ne semble pas être le cas actuellement. L'établissement devra veiller à renforcer sans tarder les synergies internes entre recherche, formation et valorisation dans l'ensemble de ses domaines d'expertise.

Les retombées financières des actions de valorisation et de transfert (240 k€ pour ASD en 2010) sont centrées sur les activités agroalimentaires au sein de Welience. La définition d'un objectif stratégique financier n'est pas clairement annoncée par l'établissement. Il est pourtant nécessaire pour accroître les performances d'ASD sur l'ensemble de ses activités. En définitive, une certaine complexité et un manque de lisibilité dans l'affichage de la stratégie de valorisation et de transfert sont à signaler, même si ASD apparaît incontestablement leader en matière de valorisation dans le secteur agroalimentaire du pôle dijonnais.

# La stratégie en matière de formation

## I – Un établissement en émergence dans un contexte en pleine évolution

La création d'ASD devait rapidement conduire l'établissement à refondre profondément l'ensemble des dispositifs de formation des élèves-ingénieurs hérités des deux écoles d'origine. Cette refonte est effective dans certains cas. Outre la mise en place des instances statutaires telles que le CEVE et de différentes directions opérationnelles<sup>1</sup>, une importante restructuration a déjà eu lieu : ASD compte quatre départements de formation en remplacement des dix départements de formation-recherche qui existaient pour l'ensemble des deux écoles. Par ailleurs, un premier rapprochement des formations d'ingénieurs a été mis en œuvre, notamment par la mise en place de quelques modules d'enseignement communs et d'un règlement des études unique.

On peut cependant regretter qu'il subsiste encore trop de disparités de fonctionnement qui sont les héritages des pratiques des anciens établissements. Ainsi, les modalités de passage en année supérieure induisent des traitements différents pour les étudiants des deux filières. C'est aussi le cas de la préparation à l'insertion professionnelle qui demeure plus importante pour les élèves de la spécialité agronomique alors même que l'insertion des étudiants de la filière agroalimentaire semble plus difficile.

C'est pourquoi le projet de rénovation des cursus d'ingénieurs, qui a commencé en avril 2010, devra être mené à bien sans retard<sup>2</sup>. Il a pour objet d'une part d'intégrer dans une approche "compétences" les exigences actuelles et futures concernant aussi bien l'agroalimentaire que l'agronomie, d'autre part de donner aux deux filières une cohérence qui jusqu'ici est insuffisante. Cette rénovation devrait permettre des économies d'échelle au niveau des formations (davantage de modules communs aux deux spécialités) et contribuer à supprimer les différences de fonctionnement entre les deux spécialités d'ingénieurs.

## II – Une offre de formation diversifiée mais à consolider

ASD met en œuvre une stratégie d'offre de formation basée sur une "politique de gamme" couvrant les différents niveaux LMD en veillant à la complémentarité des formations, notamment entre "masters" et "ingénieurs", et en s'adaptant aux évolutions des secteurs agronomiques et agroalimentaires. Les formations pilotées par ASD possèdent un bon adossement à la recherche et font intervenir des personnes des milieux socio-économiques dans l'élaboration des programmes, mais la participation de ces dernières à l'enseignement mérite d'être accrue.

ASD est habilité pour délivrer un diplôme d'ingénieur comprenant deux spécialités, agronomie et agroalimentaire, toutes deux en formation initiale, en formation continue et par la voie de la VAE. A la rentrée 2011, on dénombrait 618 élèves-ingénieurs, 10 d'entre eux étant des élèves fonctionnaires (IAE du Maaprat) et une soixantaine inscrits en formation continue. Les autres formations se composent de :

- quatre licences professionnelles, co-habilitées avec l'UB et en partenariat avec certains lycées agricoles (80 étudiants). Ces formations correspondent à la volonté du Maaprat de mettre à disposition de l'enseignement technique agronomique les compétences de ses écoles d'ingénieurs ;
- quatre mastères spécialisés, labellisés CGE (45 étudiants) ;
- un diplôme national de master (DNM) en partenariat avec l'université de Goriachkin (Russie) (13 étudiants pour l'ensemble des deux années) ;
- onze spécialités de master co-habilitées avec l'UB dont quatre<sup>3</sup> sont pilotées par ASD. A la rentrée 2011, 328 étudiants étaient inscrits dans ces onze formations dont 128 pour les quatre pilotées par ASD.

<sup>1</sup> Formation et vie étudiante, relations internationales, relations avec les entreprises.

<sup>2</sup> Il est prévu qu'il soit opérationnel à la rentrée 2012.

<sup>3</sup> Spécialités "Sciences des aliments, sensorialité et comportement", "Gestion des propriétés sensorielles des aliments", "Gestion des industries agroalimentaires" dans la mention Sciences des aliments et Environnement-Terre-évolution ; Spécialité "Ingénierie des apprentissages en formation professionnelle et technologies éducatives" dans la mention Psychologie.

<sup>4</sup> Voir page 8.

En matière de formation doctorale, ASD a reconduit jusqu'ici la stratégie adoptée par les deux écoles fondatrices, mais il place en priorité une évolution et un développement de cette formation, à la fois au plan institutionnel et opérationnel<sup>1</sup>.

La formation tout au long de la vie dans le domaine agronomique et agroalimentaire est une longue tradition à Dijon où dès 1972 l'Institut national de promotion supérieure agricole (INPSA) fut créé pour offrir à des techniciens la possibilité d'acquérir à temps plein ou à temps partiel un diplôme d'ingénieur. Actuellement, ASD développe des formations diplômantes à partir des cursus dont l'établissement est pilote. Les autres formations (masters co-habilités), lorsqu'elles ne sont pas gérées par ASD, relèvent du service universitaire de formation continue de Bourgogne (Sufcob) de l'UB. Les activités concernant la VAE et la Validation des études supérieures (VES) sont présentes mais peu importantes (dix diplômés depuis 2002 pour la VAE et un pour la VES). D'une façon un peu surprenante, il n'existe pas de formation continue qualifiante qui pourtant pourrait intéresser un large public, notamment dans les entreprises. Le développement de certaines de ces activités (FC qualifiante, VAE, IDPE...) nécessiterait une coordination au niveau de l'ensemble des acteurs du site et plus particulièrement avec le Sufcob. Les liens mis en place entre ASD et l'UB devraient favoriser cette coordination. Le budget de la formation continue réalisé en 2010 est de 210 k€, correspondant à 4 418 h stagiaires.

L'ensemble de ces activités est géré par la direction des formations et de la vie étudiante (DFVE) composée de 26 agents<sup>2</sup>, et dont le périmètre des responsabilités est impressionnant. C'est peut-être ce qui explique les imprécisions de certaines informations présentées par ce service. Concernant par exemple les ressources humaines nécessaires au projet pédagogique, l'établissement n'est pas en mesure de donner sa charge d'enseignement prévisionnelle. Les données fournies<sup>3</sup> proviennent du déclaratif des enseignants, n'intègrent pas les prestations des vacataires et ne sont pas en cohérence avec le tableau correspondant du document d'auto-évaluation<sup>4</sup>. Il est nécessaire qu'ASD se dote des moyens adaptés pour suivre les services réalisés et que par ailleurs il définisse une politique concernant la rémunération des heures complémentaires qui n'apparaît pas être totalement aboutie.

Enfin, l'établissement assure des formations pour les agents de l'État (DFAE), mission confiée par le Maaprat et qui se structure autour de deux axes : adaptation à l'emploi des personnels de direction des établissements d'enseignement agronomique et des Ingénieurs agriculture environnement (IAE), formation continue pour les autres personnels. Des projets de synergie sont actuellement à l'étude avec les autres composantes d'ASD.

L'ensemble de l'offre de formation doit être mieux organisée :

- la rénovation de la formation des ingénieurs devra prendre en compte deux aspects qu'il est urgent d'améliorer ; le mode de recrutement des élèves et le pilotage de l'insertion professionnelle ;
- pour les filières de master co-habilités, les compétences spécifiques d'ASD constituent indéniablement un enrichissement pour le site dijonnais. Mais il est nécessaire que les deux partenaires (ASD et UB) approfondissent et clarifient leur collaboration en précisant leurs rôles respectifs dans le pilotage, dans le suivi des diplômés, et coordonnent leur communication, notamment en direction des candidats à ces formations. Des outils ont été créés (convention de rattachement, conventions sectorielles, commission de suivi...). Il conviendra de mieux les utiliser. Par ailleurs, une action devra être entreprise afin que les élèves ingénieurs s'inscrivent de manière plus significative au master recherche, principalement pour la filière agronomique, et ASD devra se donner les moyens nécessaires pour obtenir l'accréditation à délivrer le doctorat.

### III – Une attractivité à renforcer au niveau national et à établir à l'international

En installant une direction de la communication rattachée à la direction générale et dotée de moyens significatifs, ASD s'est mis en position d'accroître la visibilité de son offre de formation, sachant que sa politique "de gamme" lui assure une bonne lisibilité. La tâche est délicate puisqu'il faut non seulement capitaliser sur l'acquis des écoles fondatrices mais aussi faire monter en puissance le plus rapidement possible la marque AgroSup Dijon. Dans ces conditions, l'établissement doit relever trois défis :

---

<sup>1</sup> Voir page 8.

<sup>2</sup> 12 cadres A, 3 cadres B et 11 cadres C.

<sup>3</sup> Document "charges d'enseignement et potentiel" remis le 25/05/2011.

<sup>4</sup> Paragraphe 1.9 Stratégie de formation du document d'auto-évaluation.



- accroître son impact auprès des candidats potentiels pour l'ensemble de ses formations et notamment améliorer qualitativement le niveau du recrutement de la filière ingénieur ;
- faire en sorte que la plupart de ses formations soient mieux connues à l'international, afin d'augmenter les flux entrants d'étudiants étrangers ;
- développer la formation continue qualifiante.

Les premières actions de l'établissement (plaquettes, site web en français et en anglais, salons...) vont toutes dans ce sens et sont de bonne qualité. L'articulation de cette politique avec le secteur recherche d'ASD et le développement d'un partenariat actif de site seront nécessaires pour donner tout son sens à cette stratégie.

#### IV – De l'accueil à l'insertion professionnelle : un suivi satisfaisant des élèves ingénieur qui devrait être étendu à tous les étudiants

L'accueil, l'accompagnement et l'insertion professionnelle sont pris en charge par la DFVE en lien avec les différents acteurs internes de l'école. Cela concerne essentiellement les élèves ingénieurs. La démarche "cheminement vers l'emploi" est bien développée pour la spécialité agronomique mais une démarche identique tarde à être mise en place pour la spécialité agroalimentaire. L'observatoire des métiers et de l'insertion professionnelle procède à des enquêtes d'insertion des ingénieurs diplômés à 6 mois, 18 mois et 4,5 ans en relation avec la CGE et le Maaprat.

L'ensemble du dispositif n'est pas accessible aux étudiants des autres formations pilotées par ASD. Par exemple, les étudiants de master dont ASD a la gestion ont accès au bureau des stages mais ne sont pas pris en compte par l'observatoire. Le projet stratégique de l'établissement devra traiter de ce problème et inciter à l'"égalité des traitements pour tous" que ce soit par les moyens propres d'ASD pour les élèves et pour les étudiants des filières qu'il gère ou par des accords avec l'UB pour les autres. Une attention particulière doit aussi être accordée aux étudiants et élèves en situation d'échec et des réorientations doivent leur être proposées même si cela ne concerne qu'un petit nombre.

#### V – Un environnement numérique de travail opérationnel insuffisamment utilisé

Un ENT est opérationnel pour les étudiants et les personnels. Chaque étudiant dispose d'une adresse mail et d'un espace de stockage de ses données ; il a accès à un nombre important de services via l'intranet de l'école: liste d'entreprises d'accueil pour stages et mémoires, liens vers les sites d'entreprises pour recherche d'emploi, annuaires d'entreprises, vidéo concernant les métiers et l'insertion professionnelle... Cet accès peut se faire soit dans les locaux de l'école, notamment via le wifi qui couvre la majorité de l'établissement, soit de l'extérieur.

Les ressources documentaires pédagogiques (cours, TD, enregistrements audio et vidéo, documents d'auto-formation et d'auto-évaluation) disponibles s'avèrent relativement limitées, à l'exception du cycle préparatoire "ingénieur" par la formation continue qui s'effectue entièrement à distance. Il est souhaitable qu'ASD prenne des mesures incitatives en direction des enseignants pour développer ces pratiques, d'autant plus qu'une cellule "innovation" de la DFVE vient en appui des personnels dans ce domaine et qu'Eduter peut apporter un soutien technique et logistique de qualité.

#### VI – Un service de documentation bien adapté

Le centre de documentation d'ASD, appelé Mediadoc, issu de la fusion des centres de documentation des deux écoles fondatrices, occupe un bâtiment construit récemment de 2 057 m<sup>2</sup> dont 1 443 m<sup>2</sup> d'espace public. Le service compte huit agents dont cinq documentalistes et est doté d'un budget pour 2011 de 236 k€ dont 147 k€ pour les acquisitions.

Le fonds documentaire, qui couvre les thématiques principales d'ASD, compte 50 000 ouvrages en accès libre et 370 abonnements. Les achats restent majoritairement sur support papier (67 %). Un portail documentaire permet d'accéder à différentes ressources : catalogue, titres des périodiques, bases de données extérieures... Différents partenariats se sont développés, notamment avec le service commun de la documentation de l'UB. On note une participation croisée aux instances documentaires des deux entités et Mediadoc est membre du réseau Couperin.

La formation à la recherche documentaire est présente dans toutes les formations de l'école quoique plus importante pour les élèves ingénieurs. Selon les étudiants, le nombre de places assises (60) peut conduire à des situations de saturation. Ils ont accès au centre de documentation de l'UB mais les conditions de prêt sont beaucoup moins favorables que celles offertes par ASD.

## VII – Une démarche qualité à développer

L'établissement a mis en place (fin 2010) une direction "Méthodes, organisation et qualité" qui sera chargée du management de la qualité à ASD. Différentes procédures participent déjà potentiellement au suivi de la qualité des formations : mise en place des *European Credit Transfer System* (ECTS), publication de documents de présentation ou concernant des procédures en direction des étudiants et des enseignants. Il existe une procédure d'évaluation des enseignements par les étudiants à la fin de chaque module mais cette démarche est d'application très inégale et n'implique pas les instances statutaires de l'école, notamment le CEVE. Son impact est donc difficile à saisir. Il est nécessaire qu'une véritable évaluation des enseignements, conforme aux préconisations du référentiel européen ESG, soit institutionnalisée et appliquée en relation avec le CEVE et le CA et qu'elle s'inscrive dans une démarche d'amélioration continue de l'enseignement. Elle devra s'appliquer à l'ensemble des formations dont ASD est responsable : licences professionnelles, masters, mastères, filières d'ingénieurs. A cet égard, une communication efficace devrait contribuer à rassurer les enseignants et les convaincre que l'évaluation des enseignements a pour objectif l'amélioration des cursus.

Différentes chartes existent et sont mises en œuvre concernant les examens, les stages et les thèses. L'accueil, le suivi des étudiants, l'utilisation d'enquêtes d'insertion sont globalement satisfaisants. On notera cependant que le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) de l'UB suit l'insertion des diplômés des masters co-habilités avec ASD dont ASD est responsable. Il serait sans doute plus cohérent qu'ASD prenne en charge cette fonction. Enfin, les retours d'informations du marché du travail sont effectivement pris en compte pour améliorer la pertinence de l'ensemble des formations.

# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Une organisation et des moyens permettant une vie étudiante de bonne qualité

L'information auprès des étudiants via l'intranet ou par affichage est de bonne qualité et la messagerie interne mise à leur disposition est performante. L'adresse mail attribuée est valable cinq ans après la délivrance du diplôme, ce qui peut favoriser le sentiment d'appartenance des étudiants au nouvel établissement et le suivi des diplômés. Ils disposent d'une carte d'étudiant numérisée qui leur permet, entre autres, d'avoir accès au restaurant universitaire, à la bibliothèque d'ASD, et la possibilité d'emprunter des ouvrages, mais aussi de s'identifier auprès des services de documentation de l'UB. L'école est équipée pour accueillir des personnes à mobilité réduite mais la stratégie d'accueil des étrangers, des étudiants salariés ou des sportifs de haut niveau reste à définir.

Les étudiants d'ASD ont accès aux deux restaurants universitaires du campus et aux deux résidences (344 logements) qui leur sont dédiées. Une personne est responsable de l'hébergement et deux autres assurent le gardiennage et la maintenance de ces installations, qui sont gérées par une commission et un conseil de résidence. Cette commission, qui se réunit tous les mois, est composée de quatre étudiants élus, d'un représentant des résidents et de cinq membres de l'établissement. Elle règle les problèmes liés à l'application du règlement intérieur et fait des propositions sur l'amélioration des conditions de vie. Le conseil de résidence est composé de quatre étudiants et de cinq administratifs ; il statue sur les manquements au règlement intérieur. La proximité, la qualité de la gestion des restaurants universitaires et autres services, notamment les résidences, font de l'hébergement et de la restauration un véritable point fort d'ASD. ASD participe aux réunions d'attribution des aides d'urgences du Crous (ponctuelles et annuelles) et a reçu mandat de celui-ci pour gérer une résidence universitaire. Signalons enfin que le pourcentage d'étudiants boursiers sur critère sociaux est élevé (45 %).

L'établissement ne dispose pas d'infrastructures sportives et travaille sous convention avec des organismes extérieurs et avec l'UB. Les activités sportives sont obligatoires et évaluées dans la spécialité agronomie, mais facultatives en agroalimentaire. Il est urgent d'harmoniser ces procédures. Un enseignant titulaire et des vacataires supervisent les activités sportives ; l'association sportive (170 membres), gérée par les étudiants, permet en outre de dynamiser la pratique des différents sports à ASD et de représenter l'établissement à différents tournois sportifs extérieurs (Ovalies, CDMGE, Inter agros ...).

La visite médicale, prise en charge par le service de médecine préventive de l'UB (Sumpps), est obligatoire en 1<sup>ère</sup> année ; tous les étudiants peuvent bénéficier des différents services du Sumpps (vaccination, information santé, soins d'urgence...). ASD a mis en place une mission "Prévention", dont le rôle se traduit à la fois de manière individuelle (conditions de vie étudiante, suivi psychologique), mais aussi collective (prévention pour l'organisation de soirée, formation de secouristes (PSC1)... Les étudiants sont représentés au sein du comité hygiène et sécurité (CHS) d'ASD ; ils souhaitent renforcer le rôle d'interface de cette structure pour créer une voie complémentaire de dialogue avec l'administration d'ASD.

## II – Une implication des étudiants dans la vie de l'établissement à améliorer et à mieux reconnaître

Le CA, le CEVE, le CS, la DFVE et le CHS sont les cinq instances d'ASD qui permettent aux étudiants de participer, de s'informer, de proposer et de s'organiser dans les différentes dimensions de la vie de l'établissement. Leur représentation (deux postes au CA, huit au CEVE, un au CS, deux au CHS) est conforme aux statuts de l'établissement, qui leur a réservé un poste supplémentaire au bureau du CEVE. Deux agents sont chargés de la gestion des problèmes relatifs à la vie étudiante au sein de la DFVE. Le rôle d'interlocuteur et d'accès aux instances de l'établissement de cette direction est apprécié des étudiants, notamment à travers les réunions qu'elle organise avec les élus et les responsables associatifs. Mais pour que cette organisation soit plus opérationnelle, il est nécessaire que différentes conditions soient remplies, parmi lesquelles on peut citer :

- un engagement plus stable des représentants des étudiants dans l'exercice de leur mandat. C'est le cas de la plupart d'entre eux, qui font preuve de l'assiduité et du sérieux nécessaires, mais qui souhaiteraient des aménagements d'horaires pour pouvoir remplir correctement les missions relatives à leur mandat d'élu ;

- une formation à l'exercice de fonctions auxquelles les étudiants ne sont généralement pas préparés. L'école s'est engagée à prendre en charge ce type de formation qui jusqu'ici n'a concerné que la prévention des risques. Cette formation a toutefois débouché sur l'application d'un Code de bonne conduite de l'élève-ingénieur d'ASD, initiative dans laquelle les étudiants et leurs associations ont été parties prenantes et qui mérite d'être soulignée ;
- une reconnaissance concrète de l'engagement étudiant qui existait à l'Ensana mais qui n'a pas été reprise par ASD ;
- une volonté partagée par l'administration et par les étudiants d'un véritable dialogue que certains d'entre eux ne ressentent pas à l'occasion de la préparation du projet d'établissement et de la réforme du cursus d'ingénieur ;
- la création d'une vice-présidence étudiante, poste non statutaire mais qui selon les étudiants est indispensable pour consolider leur participation aux décisions de la vie de l'établissement.

En matière de vie associative ASD compte cinq associations (BDE, Jaac, Solid'Agro, Acad et Association sportive), ainsi que des clubs thématiques. Ces associations ont immédiatement joué le jeu de la fusion, puisque leurs bureaux sont composés des membres des deux anciens établissements, mais elles ne disposent pas encore de locaux regroupés, pourtant souhaitables pour le sentiment d'appartenance à un seul établissement. Le financement des associations est assuré à la fois par le CA et par le FSDIE qui consacre une enveloppe de 50 € par étudiant, prélevés sur les droits d'inscription. Le FSDIE permet de soutenir les activités associatives et culturelles et favorise la mise en place de projets étudiants structurés et sélectionnés, démarche qui rentre parfaitement dans la formation d'un futur ingénieur. Les étudiants participent à l'instruction des dossiers aux côtés de la DFVE et du CEVE ; certains considèrent que cette démarche est lourde et peu souple.

En définitive, la politique actuelle d'ASD en matière de vie étudiante relève encore de la juxtaposition de ce qui existait dans les deux établissements fondateurs, plutôt que d'une réflexion propre au nouvel établissement. C'est ce qui ressort des échanges avec les étudiants rencontrés. Ils reconnaissent qu'au plan matériel, l'administration d'ASD a fait le nécessaire pour que la vie étudiante soit de bonne qualité. Mais ils demandent que leur implication dans le fonctionnement de leur établissement soit plus importante notamment dans la prise en compte de leurs propositions et dans une communication vraiment réciproque entre eux et l'administration. C'est, selon eux, le moyen qui permettra, entre autres, de faciliter le passage de la réforme des cursus, aujourd'hui source d'appréhension et d'inquiétudes.

# La stratégie en matière de partenariats

## I – De nombreux partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur régionaux et interrégionaux

Le rattachement d'ASD à l'UB a conforté les liens qui existaient déjà, avant la fusion, notamment au sein du Gis Agrale, et a permis de les renforcer, que ce soit en matière de formation, à travers les cursus co-habilités, ou en matière de recherche (ASD et l'UB sont présents conjointement dans cinq UMR ou EA). Le PRES Bourgogne Franche-Comté dont ASD et UB sont tous deux membres fondateurs devrait permettre de développer et d'exprimer ce partenariat avec un maximum de lisibilité et d'efficacité. La présence d'ASD dans le Polytechnicum qui regroupe dix grandes écoles des deux régions et qui a pour vocation de rejoindre le PRES devrait conforter cette démarche. Dans cet ensemble interrégional, une opportunité se présente pour qu'ASD se positionne au centre des activités d'enseignement supérieur et de recherche relevant des sciences de la vie dans les disciplines concernant l'agriculture et l'agroalimentaire.

La participation active d'ASD aux réflexions relatives à l'évolution des formations supérieures et la spécificité des compétences qu'il apporte sont reconnues et appréciées de ses partenaires. Mais la fusion de structures relevant de deux ministères peu habitués à partager des concepts dans certains cas très différents, nécessite un apprentissage qui n'est pas encore terminé. Le projet stratégique d'ASD doit être l'occasion de clarifier et hiérarchiser ses relations partenariales et de répondre à des questions importantes :

- au niveau local, quelle place accorder à la collaboration avec l'UB ? Si on peut comprendre les craintes de l'établissement dues à la différence de taille, on peut ne pas les partager, compte tenu de la richesse qu'apportent au site les compétences spécifiques de l'école. ASD ne doit pas se retrancher derrière le projet d'université fédérale du PRES pour éluder cette question. La situation actuelle doit être améliorée en utilisant mieux et plus souvent les structures de concertation qui ont été créées à cet effet, notamment le comité de pilotage de la commission de rattachement qui jusqu'ici s'est peu réuni.
- au niveau national, quelles places doivent prendre les collaborations avec les autres établissements d'enseignement supérieur du Maaprat ? On doit s'interroger sur les raisons de la relative faiblesse des relations actuelles. Si ASD souhaite rejoindre Agreenium<sup>1</sup>, il doit aussi, et peut être d'abord, développer des collaborations au sein du Maaprat dans des domaines où il possède des compétences qui lui sont vraiment spécifiques (formation continue, Eduter, SHS...).

## II – Un partenariat de longue date avec les EPST

L'enseignement supérieur agronomique et agroalimentaire dijonnais est un partenaire de longue date des EPST. Il a su profiter des opportunités qui lui étaient offertes au cours de ces dernières décennies (convergence et/ou complémentarité des thèmes de recherche, moyens humains et matériels, proximité géographique...) pour rapprocher recherche et formation supérieure. Ces partenariats, informels pendant longtemps, se sont structurés en 1992, avec la création du statut des EC du Maaprat, puis se sont développés avec la création des UMR et la mise en place du système LMD. La création du Gis Agrale et l'intérêt de l'Inra pour soutenir cette initiative ont contribué à rendre irréversibles les nombreuses relations qui s'étaient établies. ASD a clairement fait le choix stratégique de poursuivre la politique des deux écoles d'origine en mutualisant ses activités de recherches avec l'Inra, l'Inserm et le CNRS. Il en ressort qu'après des décennies de co-habitation, ASD et ses partenaires forment une communauté de travail bien organisée, productive et dynamique, comme en témoignent les réflexions en cours sur l'évolution des UMR. Ces partenariats ont permis aux EC d'ASD d'atteindre, qualitativement et quantitativement, un niveau d'activité de recherche reconnu. En retour, ils offrent aux chercheurs des EPST la possibilité de participer à la formation des étudiants d'ASD, possibilité qui devrait être mieux utilisée compte tenu de la large gamme des formations proposées par l'établissement.

---

<sup>1</sup> Agreenium : EPCS du Maaprat constitué du Cirad, de l'Inra, d'AgroCampus Ouest, d'AgroParisTech, de Montpellier Sup Agro et de l'école nationale vétérinaire de Toulouse.

### III – Des relations anciennes et importantes avec le conseil régional de Bourgogne (CRB)

Le partenariat entre le CRB et l'enseignement supérieur agronomique et agroalimentaire était déjà important avant la fusion. Il s'est poursuivi avec la création d'ASD et devrait s'accroître, le CRB appréciant la politique fédératrice de l'établissement à travers le rôle qu'il a joué dans la mise en place du Gis Agrale, dans la place qu'il tient au sein du Polytechnicum, dans l'institut Joseph Jacotot à travers Eduter et surtout dans sa participation au PRES Bourgogne Franche-Comté. A noter que cette dernière région est également sensible à la création en cours du groupement d'intérêt public entre ASD et les écoles d'industrie laitière (Enil) de Poligny et de Mamirolle. Cette stratégie coïncide avec celle des deux régions qui dans le domaine de l'innovation soutiennent résolument le travail en réseau. Les relations d'ASD avec les collectivités se situent à deux niveaux :

- premièrement, les deux régions disposent chacune d'un siège au CA d'ASD et pourront être invitées à participer au CS, comme c'était le cas avant la fusion pour le CRB. ASD est par ailleurs présent dans les organes de programmation et de suivi du CRB (conseil de programmation d'Agrale et de SHS).
- deuxièmement, des activités contractuelles s'expriment à travers les aides du CRB dans le cadre du Contrat de projet Etat-région (CPER), et depuis 2009, à travers le plan Pari<sup>1</sup> du CRB qui propose des accords de coopération pluriannuels pour chacun des quatre pôles de recherche/innovation qu'il a définis : SHS, Agrale, Santé-STIC et SMT. Depuis la création d'ASD, le montant des aides accordées par le CRB a été de deux millions d'euros, dont 50 % pour l'investissement. On notera, par ailleurs, une aide du conseil général de la Côte d'Or à Eduter d'un montant de 141 k€.

En définitive, les conseils régionaux de Bourgogne et de Franche-Comté ont à l'égard d'ASD une volonté affirmée de partenariat. Ils apprécient la cohérence apportée par la fusion. Mais ils souhaitent aussi qu'ASD ait une identité forte qu'ils jugent encore insuffisante au sein des structures locales et régionales auxquelles il appartient, afin que la formation et de la recherche agronomiques en Bourgogne aient une spécificité au moins aussi forte que celle qu'ils appréciaient avant la fusion.

### IV – Les relations avec les milieux socio-économiques

#### 1 • Une organisation adaptée

Une présence significative des milieux socio-économiques dans les instances de l'établissement (de l'ordre de 10 à 12 % des membres du CA, du CS et du CEVE) et une direction des relations entreprises et des partenariats professionnels (DREPP) de qualité sous-tendent les actions entreprises dans ce domaine.

La DREPP, de création récente, s'est fixée trois objectifs :

- développer et organiser des partenariats qui seront ensuite gérés par la DFVE, la DS, la DVT, la direction des relations Europe et international (DREI). Il s'agit de rechercher des partenaires, de maintenir et développer les relations existantes et de suivre les conventions en cours d'exécution, principalement dans le domaine de la formation ;
- développer la collecte de la taxe d'apprentissage, dont le faible montant (341 618 € en 2010) a diminué de près de 20 % à la suite de la fusion des deux écoles ;
- développer l'entrepreneuriat dans les formations : un module "création d'entreprise", commun pour les deux spécialités d'ingénieur, de 20 heures, a été créé et doit être étendu aux autres formations.

Les interactions de la DREPP avec la quasi-totalité des composantes d'ASD, y compris avec Eduter, sont nombreuses et bien structurées. Elles méritent d'être soulignées. Les initiatives de la DREPP sont originales, par exemple la mise en place d'un plan annuel de rencontres entre l'établissement et les milieux professionnels. Elles doivent être encouragées et soutenues.

---

<sup>1</sup> Plan d'action régional pour l'innovation.

## 2 • Des partenariats de nature variée

Des partenariats existent d'abord à travers les différents stages inscrits dans le cursus ingénieur dont la durée varie de cinq à dix mois selon la nature du stage, mais aussi à travers des projets et des études de cas (rémunérées) à la demande des professionnels. Ceux-ci interviennent dans la formation mais la quantification de leurs interventions a été difficile à apprécier. Selon les données fournies, elles représenteraient 5 à 6 % de l'enseignement dispensé dans le cursus ingénieur, ce qui est faible pour ce type de formation. Les autres formations d'ASD (masters et licences) doivent également profiter de l'apport des milieux socio-économique : En 2010 elles comptaient neuf salariés en formation.

Par ailleurs ASD accueille chaque année quarante stagiaires en formation alternée et 22 en formation continue temps plein. Si l'établissement ne dispense pas de formation continue qualifiante, il y participe toutefois, et de façon apparemment importante à l'extérieur, notamment dans le cadre de Welience (200 industriels par an).

## 3 • Un bilan qui peut être encore enrichi.

Les entreprises partenaires apprécient la convergence de vues qu'elles peuvent avoir avec ASD, basée sur la forte implication des enseignants, leurs compétences et leur facilité d'accès. Elles apprécient aussi le dynamisme des étudiants à leur égard (stages, démarche entrepreneuriale<sup>1</sup>, collecte de la taxe d'apprentissage...). Elles soulignent les initiatives de la DREPP et soutiennent les projets en cours d'instruction, notamment la création de chaires d'entreprises (deux) et la mise en place de conventions-cadres. Mais elles observent que les relations reposent très souvent sur des contacts personnels établis par les enseignants et sur leurs expertises propres et soulignent le risque de voir ces relations disparaître au départ de l'enseignant. L'établissement devra veiller à la pérennité de ces relations. Enfin, les entreprises souhaitent fortement un développement de la formation par alternance et apprécieront d'être mieux consultées lors de la mise en place de nouveaux projets.

---

<sup>1</sup> ASD héberge aujourd'hui deux jeunes entreprises.





# La stratégie en matière de relations internationales



## Des ambitions fortes mais à hiérarchiser et à faire partager au sein d'ASD

La direction générale d'ASD a créé une direction des relations Europe et international (DREI) dont le mandat est de favoriser l'internationalisation de l'ensemble des activités de l'établissement. Elle est dotée de moyens humains importants (six agents) et affiche des objectifs ambitieux. Globalement, il apparaît que la politique des RI d'ASD ne s'intègre pas dans le contexte des partenariats institutionnels régionaux mais relève essentiellement d'une démarche qui lui est spécifique. Cette situation ne permet pas de créer les mêmes synergies que celles qui se développent dans les domaines de la recherche et de la formation. En revanche, elle devrait être favorable à l'émergence d'une politique autonome forte dès que les axes stratégiques de l'établissement seront clairement formulés.

### 1 • Au niveau de la recherche

Le mandat de la DREI est de favoriser la mobilité internationale des enseignants et des personnels à travers le développement des contrats. C'est pourquoi les critères de sélection des projets sur fonds propres d'ASD favorisent ceux orientés vers l'international. Néanmoins, les échanges avec les enseignants-chercheurs ont montré que certains départements poursuivent dans l'immédiat un objectif de consolidation de leur structure et ne donnent pas la priorité à l'internationalisation, pour laquelle ils ne sont pas encore prêts. Cela explique le nombre modeste de mobilités sortantes des EC, et de scientifiques étrangers accueillis.

La participation de l'établissement aux grands programmes européens repose sur la structure Grand campus dijonnais. Cet appui se limite pour l'instant à de l'information en temps réel sur les programmes et les appels d'offres. Une véritable structure d'appui à la préparation des projets fait défaut. Par ailleurs, bon nombre de partenariats et de contrats de recherche avec l'étranger sont sous la responsabilité directe des UR et échappent ainsi à la DREI. En conséquence, il est difficile d'avoir une vue pertinente de l'ensemble des activités de recherche d'ASD à l'international à l'exception de la collaboration avec l'Institut polytechnique d'Hanoï dans le domaine des biotechnologies.

### 2 • Au niveau des formations

L'activité de la DREI concerne deux domaines :

- les stages obligatoires à l'étranger, qui ont permis en 2010, à 210 étudiants (majoritairement de 2<sup>ème</sup> année), de séjourner pendant une durée maximum de six mois dans des laboratoires ou des entreprises réparties dans de très nombreux pays. Il faut noter que les aides apportées notamment par le CRB permettent de lever les contraintes financières qui souvent sont un frein à cette mobilité. Le réseau des institutions d'accueil est bien étoffé. La mobilité sortante est un axe fort de la politique de formation d'ASD, mais son attractivité à l'égard des étudiants étrangers est encore très limitée surtout pour les formations d'ingénieurs où elle ne dépasse pas 4 %. En revanche, elle est plus importante dans les cursus de masters (15 %) ce qui traduit un manque d'attractivité spécifique d'ASD qu'il conviendra d'analyser ;
- des formations, notamment à travers le partenariat fort et ancien qui existe dans le domaine des agroéquipements avec la Russie (DNM Matea). D'autres programmes spécifiques existent ou sont en projet avec le Brésil ou le Vietnam, sans qu'il ait été possible de connaître leur importance ou leur intérêt. La DREI a pour projet de constituer une cellule d'appui aux enseignants pour le montage de projets internationaux en matière de formation. A ce jour, il s'agit de programmes Tempus pour lesquels ASD est présent tantôt en tant que coordonnateur, tantôt comme partenaire. Dans les discussions avec les enseignants, l'intérêt de cette cellule ne semble pas être une priorité.



# La gouvernance



## I – Une gouvernance rapidement mise en place mais encore inachevée

### 1 • Une organisation globalement fonctionnelle

Deux ans après sa création, ASD dispose de l'ensemble des instances inscrites dans le statut d'un Grand établissement : un CA de 28 membres (14 élus), et un CEVE de 25 membres (20 élus) dont la fréquence de réunion a été élevée depuis leur mise en place (respectivement dix fois depuis avril 2009 et six fois en 2010) et l'activité particulièrement soutenue<sup>1</sup> ; un CS de 26 membres (12 élus) qui ne s'est réuni qu'une seule fois compte tenu de sa mise en place tardive (avril 2010), un conseil des enseignants CE (21 membres), structure propre aux EPCSCP du Maaprat et un comité d'hygiène et sécurité (CHS). Un comité "recherche" et un bureau élargi du CS et du CEVE complètent le dispositif. Ces dernières structures, propres à ASD, ont pour mission d'associer davantage d'acteurs de la communauté éducative et scientifique aux échanges et à la réflexion. A noter que selon les conseils, les femmes représentent de 35 à 52 % des effectifs.

ASD est structuré en différentes composantes statutaires : quatre départements organisés en unités pédagogiques chargées de la formation, 14 unités de recherche (9 à partir de 2012), un institut interne, Eduter ; il existe neuf directions d'appui. La quasi-totalité des moyens est concentrée à Dijon avec deux antennes, l'une près de Clermont-Ferrand (Centre national de promotion rurale (CNPR) de Marmilhat), l'autre à Pouilly en Auxois.

Le directeur général d'ASD est assisté d'un directeur général adjoint et d'une directrice des services généraux (DSG) qui, avec la directrice des formations et de la vie étudiante, le directeur de la communication et le directeur d'Eduter, constituent le Bureau. Un comité exécutif (Comex) composé du bureau, des quatre chefs de départements, de quatre représentants des unités de recherches, des responsables des directions d'appui, et du président ou vice-président du CS et du CEVE, permet d'informer et de débattre des principales décisions qui engagent l'établissement. D'une façon plus générale, la stratégie de la direction est de confier à un groupe de concertation *ad hoc* l'instruction de tout dossier qui concerne la vie de l'établissement dans son ensemble (projet stratégique par exemple) en veillant à diffuser largement (Internet, assemblée générale...) les décisions qui en résultent.

La gouvernance administrative et technique est très centralisée, sous la responsabilité de la DSG. Celle-ci participe à l'élaboration de la politique d'ASD et veille à sa mise en œuvre. Elle gère 69 personnes (38 dépendent du Maaprat, 13 du MESR, et 18 sont contractuels) réparties dans neuf services, dont les affaires financières, le patrimoine et l'hébergement, la sécurité, les systèmes d'information, les ressources humaines... Par ailleurs, elle est chargée d'organiser les réunions des conseils statutaires : CA, CE, CHS, CTP...

Cette organisation se traduit par un organigramme fonctionnel, mais le nombre élevé d'instances consultatives peut engendrer des retards dans la prise de décision et des frustrations si les règles établies ne sont pas appliquées. Elle peut créer un certain flou dans la définition des compétences de certaines instances (exemple le CS et le comité recherche). Des voix s'élèvent déjà au sein du personnel pour regretter que cette organisation conduise à une information fragmentée ou redondante et insuffisamment homogène.

### 2 • Un pilotage à vitesse variable

Au quotidien, on peut saluer l'efficacité des procédures utilisées pour assurer à ASD, dès sa création, une activité satisfaisante. Le choix de cette stratégie a évité à ASD de connaître un fonctionnement dual et a illustré la volonté de la direction de développer l'établissement sans attendre, malgré les imperfections qui pouvaient en résulter.

---

<sup>1</sup> Cf. la lecture des procès verbaux mis à la disposition du comité de visite.

Mais cette stratégie n'a pas permis de mener à bien dans un délai acceptable l'élaboration du projet stratégique et la réforme des cursus d'ingénieur. Décidée par le CA au début 2010, la construction du projet stratégique a fait l'objet de critiques importantes lors de la présentation du rapport d'étape devant cette instance en octobre de la même année<sup>1</sup>. Des procédures mieux adaptées, notamment à l'égard de la consultation et de l'expression du personnel ont été mises en place depuis et il faut souhaiter que l'échéance fixée pour présenter la version définitive en octobre 2011 soit respectée. La réforme des cursus d'ingénieur, a été initiée en avril 2010. Le dossier confié à la DFVE progresse<sup>2</sup> mais pour être opérationnel à la rentrée universitaire 2012, il est impératif que le travail déjà réalisé se poursuive sans relâche.

### 3 • Une particularité d'ASD : l'Institut Eduter

Composante d'ASD sous le statut d'institut, Eduter a pour mission :

- d'élaborer et de mettre en œuvre des dispositifs de formation ouvertes et/ou à distance ;
- de produire, d'éditer et de diffuser des ressources éducatives et des supports pédagogiques ;
- d'effectuer des travaux de recherche et d'ingénierie, dans le domaine des sciences et techniques de l'éducation, de la formation professionnelle, de l'information et de la communication.

Créée en 2006 au sein de l'Enesad, de par la volonté du Maaprat de regrouper l'ensemble des équipes travaillant sur ces sujets depuis plusieurs décennies, Eduter offre ses compétences et ses services au ministère et à ses organismes de formation technique et supérieure, aux différents acteurs concernés (collectivités territoriales, organismes professionnels agronomiques,...) et bien évidemment à ASD et à ses partenaires locaux et régionaux.

Eduter est une composante importante de l'établissement pourtant ASD jusqu'ici, à l'image des autres établissements d'enseignement supérieur du Maaprat, n'a utilisé que modérément les services de cet institut. On ne peut que suggérer une évolution positive de cette situation afin qu'ASD et ses partenaires profitent plus largement d'une structure dont la compétence est largement reconnue, notamment au sein de l'enseignement technique agricole public ou privé.

## II – Un service des ressources humaines à consolider

Le service des ressources humaines compte 13 personnes (9 à Dijon et 4 à Marmilhat). A ce jour, il gère près de 500 agents de statuts très différents : 59 emplois du MESR, 258 emplois du Maaprat dont 40 % au titre du système national d'appui (SNA) à l'enseignement du Maaprat et 170 contractuels (141 ETP). La gestion est nationale pour les personnels du Maaprat, déconcentrée pour les personnels du MESR, hors nomination de personnels. Il s'ensuit des difficultés de gestion de dossiers, d'avancement, de primes, à tel point, que, selon la direction, le dossier des primes devient "explosif", ASD ne disposant pas de marge de manœuvre pour attribuer des reliquats de fin d'année aux personnels MESR. Le potentiel d'enseignement de l'année 2010-2011 est, sur la base des déclarations des enseignants, de 20 348 heures équivalent TD (ETD) pour des charges d'enseignement de 22 329 ETD. La différence est couverte par des heures complémentaires (HC) dont l'utilisation semble devoir être améliorée: aucun plafond individuel n'est fixé; la moyenne s'élève à 58 HC par EC mais certains en effectuent 150 voire 200. La vérification étant effectuée *a posteriori*, cette situation conduit à un volume d'HC difficilement maîtrisable, comme en témoigne la difficulté du Service des ressources humaines (SRH) à donner le nombre d'HC payées en 2010.

La gestion de la paye est réalisée à Marmilhat pour les personnels rémunérés sur le budget de l'établissement, à la TG de Dijon pour les personnels MESR et directement par le Maaprat pour les personnels relevant de son autorité. La gestion des personnels sur fonds propres est lourde, compte tenu de leur nombre (170, dont 100 pour Eduter, soit 30 % du budget de fonctionnement de l'établissement). ASD aligne ces agents sur les grilles de la fonction publique, pour les salaires et les indemnités, mais compte tenu des difficultés de gestion en 2010, ne les a pas revalorisés. La majorité des contractuels est de catégorie A (65 %).

Les entretiens professionnels se déroulent tous les ans pour les personnels du Maaprat et tous les deux ans pour ceux du MESR. C'est l'occasion pour les agents de demander les formations qu'ils souhaitent acquérir. Ils sont dans l'ensemble, satisfaits des formations dispensées (118 en 2010 soit 486 journées/stagiaires). Les contractuels vont bénéficier de ces entretiens à compter de 2011.

---

<sup>1</sup> CA du 14 octobre 2010.

<sup>2</sup> Cf. les CR du CEVE et le document présenté par la DFVE, le 20/05/2011 lors d'une assemblée générale et remis au comité de visite.

Trois logiciels sont utilisés : Agora pour la gestion des personnels du Maaprat, Harpege mis à disposition d'ASD par l'UB pour les personnels MESR et une base de données interne à l'établissement. Ces outils sont très disparates et ne sont pas de nature à simplifier le travail du service des ressources humaines. Enfin, à ce jour, il n'y a ni GPEEC, ni bilan social. Les redéploiements et la mobilité interne sont très peu nombreux, conséquence probable de la fusion encore récente.

Le SRH d'ASD n'a pas encore surmonté les difficultés inhérentes à une fusion rendue difficile par des personnels d'origine, de statut et de culture différents. Il s'ensuit que la fiabilité et la lisibilité des données présentées sont souvent insuffisantes. Il est indispensable de repenser, sur le plan qualitatif et quantitatif, l'organisation du service. Un contrôleur de gestion pourrait utilement venir en aide à ce service (et à d'autres), en proposant des indicateurs pertinents, ce qui n'est pas le cas actuellement.

### III – Une gestion financière à mieux organiser

Le service des affaires budgétaires et financières est géré par un cadre, originaire du secteur privé, assisté de six personnes dont un chargé de mission pour l'informatisation budgétaire. Les services financier et comptable sont indépendants.

La structure budgétaire d'ASD comprend un budget principal qui correspond à celui de l'école (incluant les départements d'enseignement, les directions d'appui et les unités propres de recherche), un budget propre à Eduter, et un budget particulier pour chacun des SACD (Educagri Editions et "Préférences formations") rattachés à ASD. Le budget de gestion contient 13 centres de responsabilité.

La préparation budgétaire semble se limiter à la reconduction des budgets votés les années précédentes. Il n'y a ni lettre de cadrage donnant les orientations pour l'année à venir, ni débat d'orientation budgétaire au CA. Près de 20 000 mandats et plus de 10 000 titres ont été émis en 2010, Eduter représentant à lui seul respectivement 41 et 62 % des documents produits. Les ressources propres représentent 7 120 k€ soit 40 % des produits de fonctionnement, mais une bonne partie de ces ressources est génératrice de dépenses correspondantes.

L'agence comptable comprend cinq personnes, l'agent comptable étant issu des services des finances. La création d'AgroSup Dijon en cours d'année a engendré des problèmes de soldes de comptes et de reprises ; le système de comptabilité a changé : on est passé de l'instruction comptable M9-10 à l'application de la M9-3 ; le logiciel de comptabilité Cocwinelle a dû être modifié. L'année 2010 est la première qui permet d'étudier la gestion financière d'ASD, sans pouvoir bien sûr faire de comparaisons de chiffres. Des difficultés de recouvrement de loyers apparaissent, la gestion de l'hébergement des 340 étudiants devient très lourde et malgré ces difficultés, la situation financière d'ASD est saine, le fonds de roulement (5 715 691 € fin 2010), représentant une autonomie de fonctionnement de 115 jours.

Le service des affaires budgétaires et financières doit évoluer : les divers documents mis à disposition sont souvent discordants et les tableaux de données parfois mal maîtrisés. Un renfort en personnes ressources compétentes dans le domaine financier paraît indispensable et la démarche qualité doit être formalisée.

### IV – Le service des systèmes d'information (SSI) : une mise en place récente confrontée à des choix importants pour l'avenir de l'établissement

Le SSI a été mis en place en mars 2010. Il est composé de sept agents dont deux titulaires. Dès sa création, ce service a été confronté à des difficultés importantes dues aux outils parfois très différents utilisés avant la fusion par les écoles fondatrices et qui n'ont pas encore été adaptés à la gestion d'ASD. C'est le cas au SRH ; si actuellement, une base de données intranet fonctionne, les statuts des personnels Maaprat et MESR rendent difficiles les liens entre les applicatifs, et conduisent à multiplier les mêmes saisies. On peut aussi citer la gestion financière d'ASD assurée par le logiciel Cocwinelle, produit par Eduter. Il satisfait aux besoins de l'agence comptable, mais n'a pas de partie analytique. Si ASD souhaite conserver ce logiciel, il est impératif de l'adapter aux besoins de l'établissement. La scolarité est gérée par le logiciel Arvus dont le SSI assure le pilotage, qui n'est pas intégré et la gestion de la paie jusqu'ici effectuée à Marmilhat va devoir être transférée à Dijon, à la suite de l'arrêt de l'utilisation du logiciel Civitas. L'arrêt de l'utilisation de ce logiciel est dû au projet de mise en place d'un logiciel intégré. Aucune décision n'a été prise pour la localisation des activités de paie. Enfin, plusieurs applications du système d'information coexistent sur le site (Eduter, Inra, UB) pour des usagers d'ASD nombreux (plus de 1 500) et parfois surpris de cette diversité.

Mais le SSI dispose d'atouts pour résoudre les problèmes qu'il rencontre. La chef de service SSI travaille avec trois agents d'ASD, dont un représentant d'Eduter, sur le schéma directeur des systèmes d'information, avec pour objectif la mise en place d'un système d'information intégré. Les contacts avec la direction informatique de l'UB sont positifs (mise en place de la carte multiservices pour les étudiants). L'équipement informatique de cinq salles de cours et de trois salles en libre accès est terminé et des travaux sont en cours pour assurer la sécurité relative aux mots de passe et aux locaux. Le SSI a besoin de moyens humains pour faire face aux décisions importantes qui restent encore à prendre pour améliorer la fiabilité des informations et la pertinence des indicateurs utilisés.

## V – Un patrimoine immobilier bien entretenu qui nécessite des adaptations rendues nécessaires par la fusion

Le patrimoine immobilier d'ASD est géré par le service des affaires générales, patrimoine et hébergement (SAGPH). 18 bâtiments, dans l'ensemble en bon état, d'une surface totale de 55 000 m<sup>2</sup> sont répartis sur quatre sites (Dijon, Quétigny, Créancey, Marmilhat). Le chef de service gère 27 personnes, réparties sur les sites de Dijon et Marmilhat. Il a en charge les restructurations et les nouvelles constructions, la maintenance (1 700 interventions en 2010), l'entretien des locaux (1/3 des travaux d'entretien et de nettoyage est assuré par ASD), le reste faisant partie des marchés Ugap (Unions des groupements des marchés publics), l'hébergement, et la logistique (fluides, assurances, téléphonie, réservations de salles, etc.).

Une commission de travaux se réunit deux à trois fois par an et définit les priorités. La procédure de gestion englobe la demande, les quantitatifs, la réalisation, la programmation, la mise en concurrence, les plans de prévention et la réception. En l'absence de moyens adaptés (logiciel de type Autocad), la gestion de ce patrimoine reste délicate. Les contrôles de sécurité sont réalisés périodiquement. Une commission de prévention incendie se réunit ponctuellement et travaille en lien avec la commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité (CCDSA). L'externalisation des fonctions logistiques (entretien des locaux, des espaces verts...) et une politique d'économie d'énergie ont été mises en place et se développent.

La fusion a créé au moins deux problèmes : (1) la restructuration des locaux de l'Ensana, qui sont restés propriété de l'UB, est inscrite au CPER, mais les cofinanceurs de cette opération tardent à se mettre d'accord ; (2) la dispersion des bâtiments ne permet pas les regroupements souhaités, notamment pour les étudiants. Le futur schéma pluriannuel de stratégie immobilière, applicable en 2012, devra prendre en compte cette nécessité qui permettrait sans doute de lever l'appréciation négative que France Domaine a donnée sur le projet au motif que la surface moyenne par agent est actuellement trop importante (17 m<sup>2</sup> au lieu des 12 m<sup>2</sup> normés) et qu'il n'est pas dans les attributions d'ASD de gérer des résidences universitaires.

## VI – Un management de la qualité trop récent pour être évalué

La création en décembre 2010 de la direction Méthodes organisation et qualité (DMOQ) ne permet pas encore à ASD de disposer d'un système opérationnel de management de la qualité dont le périmètre d'actions devrait englober les activités clés de l'institution. L'élaboration d'un référentiel connu qui assurerait la lisibilité et la compréhension extérieure du dispositif au fur et à mesure de sa construction doit être la priorité de cette direction.

Le responsable de la DMOQ prend en charge des actions d'appui à la direction générale parfois dispersées et trop éloignées de la mise en place d'un véritable système de gestion de la qualité et d'amélioration continue. Un système de management de la qualité ne définit pas les objectifs stratégiques de l'établissement mais doit contribuer à les atteindre ; il est certain que l'élaboration tardive du projet d'établissement constitue un handicap à la mise en place de la démarche qualité par ASD. L'institut Eduter devrait être inclus dans le périmètre de l'action de cette direction. Il pourrait alors constituer une véritable structure d'appui pédagogique qui crédibiliserait les objectifs d'amélioration de la qualité de la formation. Enfin, la DMOQ devrait bénéficier d'un appui fort des instances dirigeantes de l'école pour permettre la mise en œuvre de procédures qui constituent des ruptures avec les pratiques traditionnelles.

## VII – Un service hygiène et sécurité performant

La responsable du service prévention, santé, sécurité, créé en 2004, est assistée d'un agent à mi-temps. Cinq Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité (trois dans les laboratoires, un pour l'incendie et la sécurité et un pour le site de Marmilhat) ont été nommés par le DG. Les activités de ce service sont importantes et correspondent dans l'ensemble aux besoins de l'établissement. A noter qu'il s'est rapidement attaché à mettre en place les nouveaux dispositifs imposés par la fusion (document unique, règlement intérieur...). Il est fortement impliqué dans la prévention relative à la santé des étudiants, notamment à travers l'application du code de bonne conduite de l'élève dans le cadre des addictions à la drogue et à l'alcool. Trente-deux étudiants ont suivi une formation aux premiers secours.

Le service a aussi pour mission d'animer le CHS, constitué de 16 membres dont deux étudiants, et qui se réunit quatre à cinq fois par an. Le fonctionnement du CHS est à l'image de celui du service et n'appelle pas de remarque particulière.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

La communication est une fonction stratégique particulièrement importante pour un établissement créé par fusion d'entités bien assises qui doit en interne s'approprier sa nouvelle identité et unir ses différentes communautés, en externe s'affirmer auprès d'interlocuteurs très divers : candidats potentiels et leurs familles, partenaires académiques et socio-économiques, tutelles, etc. La situation d'ASD s'avère complexe avec des communautés fortement différenciées, des personnels de statuts largement différents, deux tutelles ministérielles et un environnement d'enseignement supérieur et de recherche en rapide évolution.

La dimension stratégique de la communication a été bien intégrée par l'établissement : le directeur de la communication est membre du bureau et du comité exécutif, sa direction étant rattachée au directeur de l'établissement. La direction de la communication est constituée de trois personnes et dispose en 2011 d'un budget de 210 k€. Elle consacre 70 % de son activité à la communication externe et a proposé et met en œuvre un plan de communication sur trois ans.

## I – Une communication externe montant progressivement en puissance

Il s'agit de faire connaître et reconnaître la marque "Agrosup Dijon". Des actions tangibles ont été mises en place et développées : plaquettes de présentation des formations, participation à des salons, développement de relations "Presse", d'un site web en français et en anglais, actions spécifiques en direction des étudiants candidats à l'école, etc. Les partenaires rencontrés ont le sentiment qu'ASD a déjà fait une partie du chemin en la matière.

## II – Une communication interne à renforcer

Dans ce secteur, diverses actions ont été menées par le service de communication et par la direction générale. Cependant la tâche s'avère difficile à cause d'une part de la rémanence habituelle des structures existant avant la fusion, et d'autre part de la lente élaboration du projet stratégique et de la réforme des cursus d'ingénieurs. Une insatisfaction a été exprimée à la fois par certains membres du personnel et par certains élèves rencontrés. Cela apparaît également à la lecture de comptes rendus des conseils (CA, CEVE). L'effort de mobilisation des personnels, de transparence, d'explication par la DG et par les principaux cadres d'ASD, appuyés par la direction de la communication, doit absolument être renforcé. L'élaboration du projet de rénovation des formations d'ingénieurs et du projet stratégique doit être mise à profit pour mobiliser l'ensemble des différentes catégories de personnels, afin que chacun s'approprie, à son niveau, la responsabilité de ces chantiers considérés déterminants pour l'avenir de l'établissement. ASD a jusqu'ici donné la priorité à sa communication externe, il doit désormais consacrer davantage d'attention à l'information et la communication au sein de l'établissement.

## III – Un sentiment d'appartenance à l'établissement en émergence et à affermir

Le sentiment d'appartenance à la maison Agrosup Dijon des étudiants, des personnels et des anciens élèves (qui pourtant n'ont pas l'expérience du nouvel établissement) s'exprime clairement. Cependant certains comportements constatés et les craintes et incertitudes entendues viennent moduler ces déclarations. Il est clair que les prochaines années seront capitales pour l'appropriation de ce nouvel établissement par ses différentes communautés. Il faudra veiller à dissiper les craintes entendues çà et là, d'une éventuelle perte d'identité dans un ensemble où ASD ne devra compter que sur la qualité de ses compétences pour tenir la place qu'il souhaite et doit avoir. La direction générale et les principaux cadres d'ASD doivent là encore œuvrer pour renforcer ce sentiment d'appartenance.

L'établissement projette d'utiliser les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn...) en direction de son personnel. Il faut encourager ASD à mettre en œuvre rapidement cette action en développant une stratégie d'utilisation adaptée et coordonnée de réseaux sociaux de nature différente, de sites web et de blogs.





# Conclusion et recommandations



ASD est un établissement récent (février 2009), localisé principalement à Dijon, résultant de la fusion de deux écoles qui présentaient chacune de fortes particularités : tutelle différente, activités de formation, de recherche, de transfert distinctes, statuts des personnels spécifiques, missions parfois dissemblables, notamment pour l'Enesad avec l'Institut Eduter et la formation des agents de l'Etat. ASD délivre après trois ans de formation un diplôme d'ingénieur comprenant deux spécialités, agronomie et agroalimentaire. En 2011, 618 élèves-ingénieurs y étaient inscrits. ASD disposait alors de 317 emplois d'agents titulaires dont 91 enseignants-chercheurs et de 170 contractuels. Le budget consolidé de l'établissement pour l'année 2010 s'est élevé à 19 300 k€.

Deux ans après sa création, on observe que le nouvel établissement a su profiter de l'expérience et des acquis des deux écoles fondatrices pour construire des stratégies pertinentes dans différents domaines: (1) la recherche et la valorisation, en poursuivant et en développant une politique d'association qui avait déjà fait ses preuves, notamment avec l'Inra et l'UB; (2) le partenariat avec les universités en intégrant le PRES Bourgogne Franche-Comté, (3) les relations extérieures, tant avec le monde socio-économique qu'avec les collectivités territoriales.

D'autres secteurs d'ASD n'ont pas encore atteint un degré d'organisation suffisant. Il s'agit d'abord de sa gouvernance, notamment dans ses aspects relatifs aux ressources humaines, à la gestion financière et à la démarche qualité, pour lesquelles les stratégies adoptées doivent être réexaminées. L'établissement se doit de réagir au peu de fiabilité, à l'insuffisance des données en matière de RH, à l'absence de procédures budgétaires et à des tableaux de données mal maîtrisés. Il est indispensable que l'établissement définisse les conditions d'une bonne maîtrise des dépenses de personnel, qui représentent 30 % du budget de fonctionnement. Il en est de même pour la communication interne insuffisamment développée alors que la participation des personnels et des étudiants à la vie de l'établissement est inégale. Enfin, la politique internationale de l'établissement mérite d'être à la fois plus ambitieuse et mieux structurée.

Le projet d'établissement et la réforme du cursus ingénieurs sont encore en cours d'élaboration. Ils doivent être terminés et mis en œuvre dans les meilleurs délais car tout retard supplémentaire dans ce domaine serait un réel handicap pour l'avenir de l'établissement. ASD se doit aussi de préciser sa place dans la gestion des masters co-habilités avec UB en particulier le suivi des diplômés et de renforcer la coordination de la communication de ces cursus. De plus ASD devrait œuvrer pour pouvoir délivrer le doctorat.

## I – Les points forts

- Une bonne lisibilité des thématiques de recherche. Une bonne intégration dans les réseaux régionaux, qu'ils soient scientifiques, technologiques ou économiques ;
- Une offre de formation de qualité basée sur une politique de gamme bien construite ;
- Une position régionale de monopole en formation supérieure dans les domaines agronomiques et agroalimentaires, résultant de la fusion ;
- Une géolocalisation au sein d'un campus universitaire de bonne qualité, largement ouvert aux étudiants d'ASD ;
- Une communication externe de bonne qualité.

## II – Les points faibles

- Un déficit important d'indicateurs pertinents dans de nombreux domaines, notamment en GRH ; un manque de pilotage des services financiers conduisant à des retards de paiement et une fiabilité discutable de nombreuses données présentées ;
- Des relations ambiguës avec l'université de Bourgogne et un manque de hiérarchisation dans les différents partenariats ;
- Un retard inquiétant dans la mise en place de l'organisation de la gouvernance nécessaire pour conduire la fusion à son terme ;
- Une stratégie de relations internationales très insuffisante ;
- Une communication interne mal adaptée pour une appropriation par le personnel et les étudiants de la construction d'ASD ;
- Une stratégie de formation doctorale qui n'est pas encore définie ;
- Une démarche qualité balbutiante.

## III – Les recommandations

- Mettre en place dans les plus brefs délais le projet stratégique d'ASD et la réforme du cursus d'ingénieurs ;
- Définir des procédures administratives, budgétaires et financières plus fiables. Centraliser les informations et les diffuser le plus largement possible en interne afin que le personnel se sente impliqué dans la vie et l'évolution d'ASD ;
- Veiller à conserver la maîtrise des dépenses de personnel et à fiabiliser les données de pilotage ;
- Amplifier le partenariat existant avec l'université de Bourgogne en appliquant résolument une stratégie de recherche de synergie ;
- Réduire le nombre d'instances de consultation dans le domaine de la recherche et clarifier leurs rôles respectifs ;
- Simplifier les structures de valorisation et élargir son champ aux autres secteurs que l'agroalimentaire ;
- Appliquer la démarche qualité à l'ensemble des activités de l'établissement ;
- Mieux utiliser les possibilités offertes par Eduter.

# Liste des sigles

## A

ACAD	Association cheval AgroSup Dijon
ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ANR	Agence nationale de la recherche
ASD	AgroSup Dijon

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves

## C

CA	Conseil d'administration
CDMGE	Challenge du monde des grandes écoles et universités
CE	Conseil des enseignants
CESAER	Centre d'économie et de sociologie appliquées à l'agriculture et aux espaces ruraux
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CGE	Conférence des grandes écoles
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNERTA	Centre national d'études et de ressources en technologies avancées
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRB	Conseil régional de Bourgogne
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTP	Comité technique paritaire

## D

DFVE	Direction des formations et de la vie étudiante
DG	Direction, directeur général(e)
DREI	Direction relations Europe et international
DREPP	Direction des relations entreprises et des partenariats professionnels
DRH	Direction des ressources humaines
DS	Direction scientifique
DSG	Direction, (directeur) des services généraux
DVT	Direction de la valorisation et du transfert

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENITA	École nationale supérieure des travaux agricoles
ENSSAA	École nationale supérieure des sciences agronomiques appliquées
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESG	<i>European standard guidelines</i>
ETD	Heures (équivalent TD)
ETP	Équivalent temps plein

## F

FC	Formation continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

IAE	Ingénieur agriculture environnement
IDPE	Ingénieur diplômé par l'État spécialités agriculture et agroalimentaire
INPSA	Institut national de promotion supérieure agricole
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INRAP	Institut national de recherches archéologiques préventives

## J

JAAC	Entreprise étudiante d'AgroSup Dijon
------	--------------------------------------

## L

LISTO	Laboratoire de recherche sur les innovations sociotechniques et organisationnelle en agriculture
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

## M

Maaprat	Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche de la ruralité et de l'aménagement du territoire
MATEA	Management technique et économique des agroéquipements
MCF	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## P

PAM	Procédés alimentaires et microbiologiques
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSC1	Prévention et secours civiques de niveau 1

## R

RI	Relation internationales
----	--------------------------

## S

SAGPH	Service des affaires générales, patrimoine et hébergement
SHS	Sciences humaines et sociales
Solid'Agro	Association étudiante à but humanitaire
SRH	Service des ressources humaines
SSI	Service des systèmes d'information
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUFCOB	Service universitaire de formation continue de Bourgogne
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

## T

TA	Taxe d'apprentissage
TD	Travaux dirigés
TG	Trésorerie générale

## U

UB	Université de Bourgogne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VES	Validation des études supérieures

# Observations du directeur général



Dijon le 6 octobre 2011

## **Observations du Directeur Général d'AgroSup Dijon sur le rapport d'évaluation de l'établissement**

Trente mois après sa création, l'établissement entend pleinement valoriser l'évaluation réalisée par l'AERES qui lui renvoie une vision externe et distanciée de sa situation.

Il se trouve ainsi conforté dans ses choix concernant les partenariats qu'il a établis dans les domaines académiques et scientifiques mais également avec les acteurs économiques et institutionnels. AgroSup Dijon est ainsi partie prenante, en tant que membre fondateur du PRES Bourgogne – Franche-Comté, d'une politique interrégionale de l'enseignement supérieur ambitieuse, partagée et soutenue par les collectivités territoriales. Il sera naturellement le maillon essentiel dans le continuum scientifique de ce PRES allant du territoire et de l'environnement jusqu'à la santé en passant par l'agroécologie, les procédés alimentaires et la nutrition. Ce positionnement n'exclut pas pour autant des relations thématiques fortes avec d'autres établissements français et étrangers, dans le cadre d'un réseau qu'AgroSup Dijon entend élargir, par son adhésion au Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement mais également grâce au réseau Erasmus qu'il anime. S'agissant de ses relations avec les entreprises et les professionnels, l'établissement a construit des partenariats forts avec les acteurs de la filière agricole et agroalimentaire. Sa participation à la fondation de coopération scientifique qui porte le PRES lui permettra de les diversifier.

S'agissant de sa construction, l'établissement est engagé maintenant dans une phase de consolidation qui doit lui permettre à la fois de parfaire son organisation et de donner tout son sens à une fusion en se projetant dans l'avenir. A ce titre, les mesures prises et les réflexions en cours vont dans le sens des remarques de l'Agence, comme cela apparaît plus loin.

L'évaluation est également l'occasion de dresser un premier bilan de la phase initiale de construction de l'établissement. Il convient à cet effet de revenir sur des aspects factuels :

- la création d'AgroSup Dijon est originale en ce sens qu'elle associe des personnels et, à travers eux, des compétences issues de deux ministères différents, appartenant à l'origine à des établissements de statuts différents : un EPCSCP sous tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture et une école interne d'une université relevant de l'Enseignement supérieur ;



- la préparation du décret constitutif a ainsi donné lieu à des réflexions à différents niveaux, à l'intérieur même de chaque établissement, entre les établissements constitutifs et l'université, jusqu'au niveau interministériel, sur des questions spécifiques liées au statut et à la composition de l'établissement. Ces réflexions, à la hauteur de l'ambition du projet, ont mobilisé les énergies et n'ont pas permis d'anticiper sur la phase de construction ;
- bien que créé le 1<sup>er</sup> mars 2009, l'établissement a disposé d'un Conseil d'administration définitif et d'un règlement intérieur le 04 février 2010 ;
- les premiers mois ont donc été consacrés à une phase d'installation des nouvelles composantes et des instances avant que les personnels puissent s'approprier l'établissement dans sa globalité et se projeter dans l'avenir ;
- enfin, et au delà de l'association des deux champs scientifiques relatifs à la production agricole et à la production d'aliments qui caractérise AgroSup Dijon, l'établissement renferme des compétences très diversifiées et originales, particulièrement dans les domaines des sciences et de l'ingénierie de la formation regroupées au sein de l'Institut Eduter. Mettre en synergie ces compétences, dans le cadre d'un projet mobilisateur, constitue le défi que nous entendons relever dans la démarche stratégique.

C'est dans ce contexte que nous accueillons les recommandations contenues dans le rapport de l'AERES : elles seront utiles pour accompagner l'établissement vers sa maturité. Elles appellent néanmoins quelques commentaires de notre part :

- la stratégie en matière de recherche :

La stratégie de structuration de la recherche d'AgroSup Dijon pour le prochain quinquennal a été évaluée de façon positive par les différents comités de visite des unités de recherche de l'AERES. En effet les unités UMR CESAER, TGU Agroécologie, TGU CSGA, UMR PAM, UMR Lipides-Nutrition-Cancer ont été notées A, mettant en évidence la pertinence des choix d'AgroSup pour ces restructurations. La conclusion à partir de 2012 de conventions cadres entre ces unités de recherche et AgroSup Dijon permettra, sans nul doute, à l'établissement d'assurer pleinement son rôle de partenaire dans le pilotage de ces unités.

Les évolutions récentes dans le pilotage de la recherche, liées notamment à l'activité régulière du conseil scientifique (installé le 22 octobre 2010 seulement) et de sa commission permanente ont permis de clarifier les rôles des instances de gouvernance et de pilotage de la recherche. Ainsi le comité recherche jouera pleinement son rôle d'interface entre les directeurs d'unité de recherche, les membres du conseil scientifique et la direction scientifique, et son rôle d'appui à la recherche, aux chercheurs et au conseil scientifique.

De longue date, AgroSup Dijon a marqué son intérêt pour participer à la gouvernance des écoles doctorales et plus largement aux formations doctorales. C'est pourquoi il souhaite être établissement associé dans ces écoles. Sa demande est renouvelée à l'occasion de la négociation des prochains contrats quinquennaux. En tout état de cause, cette question trouvera une solution dans le cadre du PRES, dans la mesure où les écoles doctorales seront portées par l'Université Fédérale, dont l'établissement est co-fondateur.

- la stratégie en matière de valorisation et de transfert :

L'ensemble des observations et recommandations formulées par l'AERES est pris en compte et particulièrement l'élargissement de la stratégie aux domaines non agroalimentaires.

De manière générale la politique de valorisation et de transfert d'AgroSup Dijon s'inscrit dans celle menée par le PRES et l'Université Fédérale. Dans ce cadre, l'établissement est actuellement impliqué dans un projet de Société d'Accélération des Transferts de Technologie (SATT) qui devrait, s'il est accepté, modifier profondément les activités de valorisation et transfert.

- la stratégie en matière de formation :

L'insertion professionnelle des étudiants constitue une préoccupation ancienne qui a amené à la mise en place d'une démarche « cheminement vers l'emploi » des élèves-ingénieurs, intégrée dans leur cursus de formation. Cette démarche est étendue à la spécialité agroalimentaire depuis la rentrée 2011.

S'agissant des formations cohabilitées, les étudiants bénéficient de l'appui et des formations organisées par la plateforme d'insertion professionnelle développée par l'Université de Bourgogne au sein de laquelle ils sont inscrits. En outre, ces étudiants ont accès au bureau des stages et au forum des entreprises organisé par AgroSup Dijon. Ce forum comporte notamment une session de « job dating ».

Enfin, des personnels chargés de l'accompagnement des projets professionnels et personnels des étudiants sont affectés au sein de la Direction des Formations et de la Vie Étudiante (DFVE). Ils sont à la disposition des élèves, notamment dans le cas de situation d'échec.

- la stratégie en matière de vie étudiante :

AgroSup Dijon est attaché au maintien d'une vie associative dynamique qui constitue l'un de ses avantages comparatifs en matière de recrutement. Dans cet esprit, la reconnaissance concrète de l'engagement étudiant qui existait à l'Ensbana a été reprise par ASD à travers le supplément au diplôme.

De même, la politique de l'établissement en matière de vie étudiante a permis de mettre en place le Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE) qui n'existait dans aucun des deux établissements fondateurs.

- la stratégie en matière de relations internationales :

La Direction des relations Europe et International (DREI) d'AgroSup Dijon met en œuvre la politique de coopération européenne et internationale dans le cadre d'une stratégie qui a été approuvée par le Conseil d'Administration, à l'occasion de sa dernière réunion. A l'heure actuelle, la diversification des interlocuteurs et des sources de financement tend à complexifier la visibilité des actions menées par la DREI. La Direction des relations Europe et International recentre ses activités autour de deux axes:

- l'appui et l'incitation auprès des étudiants en faveur des mobilités sortante et entrante, actions menées avec les départements d'enseignement et la direction de la formation et de la vie étudiante.
- le soutien au développement de projets et de coopérations scientifiques avec les unités de recherche d'AgroSup Dijon et ceci en lien avec le conseil scientifique et les partenaires scientifiques de l'établissement.

Il convient également de porter au crédit de la DREI l'agrément du réseau Erasmus ISLE (Innovation in the teaching of sustainable development in life sciences in Europe). Ce réseau, porté par AgroSup Dijon, rassemble 39 partenaires académiques de 30 pays d'Europe. Au delà de son objet, ce réseau représente un potentiel important de coopérations scientifiques et académiques pour l'établissement.

- la gouvernance :

Comme le relève le comité d'experts, l'établissement est doté d'un grand nombre d'instances. Il convient de voir dans cette situation le reflet de la diversité des statuts des personnels, des missions et des publics d'AgroSup Dijon, alliée à un souci de concertation de la direction. Il n'en reste pas moins vrai que cette situation génère des coûts de transaction importants dans une période de construction de l'établissement, coûts qu'il conviendra de limiter à l'avenir.

Concernant l'élaboration du projet stratégique et la réforme du cursus de formation des ingénieurs, il ne nous a pas semblé possible d'engager plus tôt ces deux démarches, eu égard au contexte décrit en préambule et aux différences de cultures entre les communautés issues de la fusion. La comparaison avec d'autres grands établissements relevant du secteur agronomique et vétérinaire, récemment créés à la suite de fusions, ne fait pas apparaître de retard en la matière. Les deux démarches en cours confirment le capital de compétences et mettent ainsi en évidence tout le potentiel que renferme l'établissement.

Les services des Ressources Humaines et des Affaires Budgétaires et Financières sont des services très concernés par la nouvelle organisation rapidement mise en place mais qui doit encore être parachevée. Rappelons que la création d'AgroSup Dijon a réuni non seulement des établissements aux cultures différentes mais aussi des établissements appartenant à deux ministères avec des statuts de personnels, des procédures, des interlocuteurs et des échelons de décision différents.

Depuis 2 ans, ces services ont fait preuve d'une réelle réactivité et ont tout mis en œuvre pour assurer le fonctionnement du nouvel établissement dans l'intérêt du service et des personnels ; ils ont pleinement conscience du chemin qui reste à parcourir pour installer et consolider des procédures et passer du fonctionnement au pilotage. Les recommandations de l'agence constituent des voies à même de conforter les démarches en cours de contrôle interne, de formation et de mise en place d'un système d'information intégré. Ce dernier est mis à l'étude et doit nous fournir les outils adaptés pour répondre aux exigences du cadre budgétaire et comptable des opérateurs de l'Etat, tout en fournissant les éléments nécessaires au pilotage de l'établissement.

- l'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication :

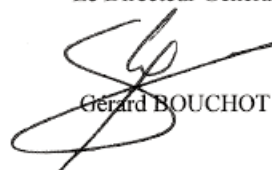
Nous notons avec satisfaction que les efforts engagés pour faire reconnaître la marque « AgroSup Dijon » portent leur fruit.

S'agissant de la communication interne, quatre mois après la venue du comité d'experts, les points présentés dans le plan de communication interne ont été réalisés, qu'il s'agisse de la mise en place d'un nouvel intranet pour les personnels et pour les étudiants, d'une rencontre des personnels pendant une journée autour du projet stratégique ou de l'expérimentation d'un nouvel outil de communication en complément des autres supports : le Réseau Social d'Entreprise. Employé dans les grandes entreprises, cet outil innovant n'est pas ou très peu utilisé pour le moment dans d'autres établissements en France.

Dans cette échelle de temps de quatre mois, l'établissement a su faire évoluer de façon significative ses axes de progrès, preuve de ses capacités à s'adapter aux attentes de ses différents publics.

En conclusion, l'établissement partage globalement l'analyse de l'AERES, même s'il considère que certaines des observations méritent d'être resituées dans le contexte de sa nouveauté. Quoi qu'il en soit, les démarches conduites depuis la visite des experts sont en cohérence avec les recommandations.

Le Directeur Général



Gérard BOUCHOT



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement a eu lieu du 24 au 26 mai 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre **Thivend**, directeur honoraire d'AgroCampus Ouest.

## Ont participé à l'évaluation :

Noémie **Aubry**, doctorante, ingénieur diplômée de l'Enitiaa

Jacques **Dufour**, professeur des universités, université de Savoie

Frédérique **Jourjon**, directrice de la recherche, groupe Esa

Dominique **Lege**, ingénieur agronomique, groupe Esa

Philippe **Lepoivre**, professeur des universités, université de Liège

Marie-Josée **Rousset**, ancienne agent comptable, université Rennes 1

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique, et Astrid **Lanoué**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.