Bordeaux Sciences Agro

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Bordeaux Sciences Agro. 2016. hceres-02026106

HAL Id: hceres-02026106

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026106

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements

Rapport d'évaluation de Bordeaux Sciences Agro

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,[1]

Michel COSNARD, président

Au nom du comité d'experts,[2]

Frédérique Jourjon,

présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation 5

La stratégie et la gouvernance 7

I – Une stratégie d'insertion réussie dans l'écosystème régional et national au prix d'une dispersion thématique 7

II – Une gouvernance à optimiser 7

III – Une politique de partenariat pertinente, opportuniste et habile 8

- Un équilibre entre l'appartenance à un réseau national et une politique de site bien géré 8

IV – Une politique de communication en émergence à mieux clarifier 9

V – Une politique qualité assise sur un système complexe 10

La recherche et la formation 11

I – La recherche 11

1 ● Une stratégie de recherche qui s'inscrit dans la dynamique du site bordelais et dans des équipes de recherche de qualité 11

2 ● Une organisation de la recherche divisée et un pilotage par BSA faible, délégué aux unités de recherche 11

3 ● Une activité de recherche de valeur, mais peu partagée au sein de l'établissement 11

II – La formation initiale et continue 12

1 ● Une politique de formation qui inscrit BSA, établissement de l'IAVFF au sein de la Comue Aquitaine 12

2 ● Une offre de formation initiale généraliste en manque d'identité 13

3 ● Une réorientation de l'offre de formation continue dans les domaines d'excellence 13

4 ● Des formations de spécialité reconnues notamment dans la filière viticole 13

5 ● Pilotage-qualité de la formation participatif mais complexe 14

6 ● Notoriété, visibilité 14

III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales 14

- Une offre de formation adossée à des activités de recherche diversifiées 14

IV – La documentation 15

1 ● Une documentation pour la formation, dynamique et intégrée à des réseaux 15

2 ● Une documentation pour la recherche renvoyée aux laboratoires 15

La réussite des étudiants 17

I – Un bon accompagnement professionnel des étudiants 17

II – Un lien entre étudiants et direction à améliorer 17

III – Une vie associative diversifiée mais peu structurée 18

La valorisation et la culture scientifique 19

I – Une stratégie de valorisation dynamique, malgré une recherche parfois dispersée et manquant de stratégie pour la filière bois 19

II – Une démarche de liaison entre l'enseignement et la culture scientifique intelligente et originale, mais à confirmer notamment pour la partie « forêt-bois » 19

Les relations européennes et internationales 21

I – L'international au cœur du projet stratégique… 21

II – … mais des progrès importants restent à accomplir pour améliorer le déficit de lisibilité et d'attractivité internationale 21

Le pilotage et la gestion 23

I - Une organisation générale en reconstruction 23

II – Une gestion des ressources humaines peu maîtrisée 23

1 ● Des effectifs confortables et sur qualifiés au regard de certaines missions 23

2 ● Une masse salariale en constante progression 23

III – Un équilibre budgétaire et financier fragile 24

● Un changement d'organisation comptable et financier à maitriser 24

IV – Un climat social propice au bon fonctionnement de l'établissement 24

V – Un parc immobilier conséquent 24

VI – Un service informatique réorganisé 25

Conclusion 27

I – Les points forts 27

II – Les points faibles 27

III – Les recommandations 28

Liste des sigles 29

Observations du directeur 31

Organisation de l'évaluation 35

Présentation

Renommée Bordeaux Sciences Agro (BSA) en 2011[3], l'École Nationale Supérieure des Sciences Agronomiques de Bordeaux-Aquitaine, ex-ENITA, est l'un des 12 établissements du dispositif d'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire sous tutelle du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) regroupés récemment dans l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF), suite au décret du 31 mars 2015 pris suite au vote de la loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt.

En 2013, l'effectif de BSA est composé de 153 personnes répartis en 35 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires, dont 29 ayant une mission de recherche et six enseignants, 12 enseignants non titulaires, dix doctorants et 96 agents Iatos dont sept sont affectés au domaine Luchey-Halde[4] ; il s'agit d'un des plus petits établissements du MAAF. Le budget consolidé de l'établissement en 2013 est de l'ordre de 13,2 M€. Ses ressources sont constituées pour près de 64 % par une subvention de fonctionnement allouée par le MAAF (6,4 M€ de salaires de fonctionnaires et 2 M€ de budget de fonctionnement).

Situé sur le domaine universitaire de Talence–Pessac-Gradignan au sud de Bordeaux, BSA, unique établissement d'enseignement supérieur aquitain du MAAF, membre de la Comue Aquitaine[5] est bien inséré dans son environnement scientifique et technique, que ce soit avec les organismes de recherche impliqués dans le domaine de l'agriculture Inra (Institut national de la recherche agronomique) et Irstea (Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture), avec les deux universités du site (Université de Bordeaux et université Bordeaux Montaigne), avec les établissements d'enseignement supérieur, Institut national polytechnique de Bordeaux (INPB), *Kedge Business School*, IEP de Bordeaux ou encore avec les structures d'innovation et de transfert (Xylofutur, AgriSud Ouest, Inno'Vin, Satt Aquitaine Science Transfert, etc.). BSA est présent au niveau de l'Idex, de trois Labex et d'un Equipex.

Le site bordelais a connu des évolutions importantes durant ces dernières années. Le Pres « Université de Bordeaux » créé par le décret n°2007-383 du 21 mars 2007 a été modifié par le décret n°2010-1096 du 17 septembre 2010. Il comprenait l'ensemble des établissements bordelais. Le décret n°2015-281 du 11 mars 2015 définit les statuts de la Comue Aquitaine qui remplace ce Pres en étendant le périmètre au Sud Aquitaine. Par ailleurs, trois université du site bordelais (Université Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 4) ont fusionné pour former l'Université de Bordeaux (Décret n°2013-805 du 3 septembre 2013 portant création de l'Université de Bordeaux). Dans la suite du rapport, sauf mention contraire, le vocable Université de Bordeaux désignera la nouvelle université fusionnée.

L'établissement dispose d'un campus de dix-sept hectares sur lequel se trouvent 11 000 m² de locaux consacrés à la formation et 350 logements étudiants répartis en cinq résidences. Enfin l'établissement possède un domaine viticole, situé au cœur de l'agglomération bordelaise (domaine Luchey-Halde de 29 ha), et sur lequel 9 M€ ont été investis depuis son acquisition en 1999.

En 2013-2014, BSA accueille au total 537 étudiants et propose des formations diplômantes initiales de niveau bac+5 ingénieur (450) et master (87). Les recherches conduites par les EC de BSA se font en quasi exclusivité hors du campus de BSA dans 13 des UMR et unités de recherche du site Bordelais ; une seule équipe est située sur le site de BSA.

La direction de BSA a exprimé le souhait que la présente évaluation du HCERES l'éclaire notamment sur la viabilité de sa stratégie partenariale, la pertinence de sa stratégie de recherche et l'attractivité internationale de l'établissement. En plus de ces points le comité s'est attaché à analyser les évolutions apportées par BSA suite à la dernière évaluation par l'Aeres en 2010, et en particulier les points faibles et recommandations formulées par le précédent comité concernant :

- les risques d'isolement et d'affaiblissement de l'établissement liés aux conséquences de son double ancrage national et local ;
- la dispersion des forces recherche dans un nombre trop important de laboratoires et un pilotage de la recherche à conforter ;

[3] Décret n°2011-1706 du 30 novembre 2011.

[4] Bilan social 2013.

[5] Décret n°2015-281 du 11 mars 2015.

- l'interaction et un niveau d'intervention des conseils trop faibles avec le directoire pour la définition des orientations stratégiques de l'établissement ;
- les processus de gestion des ressources humaines et du dispositif hygiène et sécurité ;
- la stratégie Relations internationales insuffisante qui handicape l'attractivité de l'établissement ;
- l'élargissement de l'équipe de direction et une rénovation du mode de pilotage à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle organisation ;
- l'évolution nécessaire du thème « forêt-bois » et dans une moindre mesure du thème « nutrition-santé » pour améliorer l'adéquation formation-recherche.

Tenant compte des conclusions de la précédente évaluation rappelées ci-dessus, le comité a centré son évaluation sur les points suivants :

I. la vision stratégique de BSA et son positionnement thématique dans le contexte de l'évolution du monde agricole ;

II. la gestion de la double dimension régionale et nationale via son appartenance à l'IAVFF, en relation avec les évolutions du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français et international ;

III. l'identité de BSA et sa stratégie d'intégration dans la politique du site Bordelais ;

IV. la politique scientifique de BSA et son articulation avec ses autres missions.

La stratégie et la gouvernance

I – Une stratégie d'insertion réussie dans l'écosystème régional et national au prix d'une dispersion thématique

Les missions de Bordeaux Sciences Agro, établissement public à caractère administratif (EPA) sous tutelle du MAAF sont fixées par la loi et ont été contractualisées en mars 2013 pour la période 2013-2017[6] ; elles sont rappelées dans ce contrat et déclinées à travers cinq axes structurants, base du projet stratégique de l'établissement :

- assurer le positionnement de Bordeaux Sciences Agro au sein du site universitaire Bordelais tout en préservant son autonomie et son pilotage stratégique au service de ses priorités et de celles de l'enseignement supérieur agricole ;
- participer au dynamisme et à la compétitivité du dispositif de recherche et d'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire, notamment en Aquitaine, au service des politiques soutenues par le MAAF ;
- renforcer la visibilité et l'attractivité de l'établissement sous son nouveau nom, à l'égard des candidats, des employeurs et des partenaires scientifiques et socio-économiques ;
- développer la politique internationale de l'établissement ;
- garantir une gestion durable, un pilotage adapté et une gestion optimisée pour une performance et une efficience accrues.

La nécessité de couvrir seul en région l'ensemble des domaines et secteurs agricoles amène l'établissement à une forte dispersion thématique en formation et en recherche, difficile à concilier avec le faible effectif de l'établissement et nuisant à sa lisibilité scientifique.

L'échec des différents projets d'intégration ou de fusion de BSA avec l'INP de Bordeaux en 2008 puis avec Montpellier Supagro en 2010 a conduit l'établissement à développer une dynamique de coopération active et opportuniste avec l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site bordelais tout en maintenant son identité et son autonomie. L'intégration réussie en 2012 dans Agreenium[7] comme membre associé permet à l'établissement d'être aujourd'hui reconnu au sein de l'IAVFF[7] comme un des huit membres les plus anciens.

Le comité constate que l'équilibre entre la dimension régionale et nationale est bien géré par la direction de l'établissement et que les attendus de chacun de ces réseaux sont clairement définis : en particulier le développement international, l'attractivité de l'offre de formation et l'adossement à la recherche. Cela permet d'envisager une stratégie à long terme qui vise à préserver l'identité et la lisibilité de l'établissement. La démarche de l'établissement est globalement cohérente et en phase avec les axes du contrat passé avec la tutelle ; compte tenu de ses effectifs, le comité d'évaluation recommande toutefois à BSA de se centrer sur quelques secteurs prioritaires et différenciant, raisonnés en cohérence avec l'activité économique et les spécificités du territoire comme le sont notamment les filières vigne-vin et forêt-bois.

II – Une gouvernance à optimiser

L'organigramme actuel est issu de celui mis en place en 2011 à l'arrivée du directeur et marqué par la création de trois département, NSFA (Nutrition-santé et filières agricoles), SGV (Sciences et gestion du végétal) et METIS (Management des entreprises et des territoires, informatiques, statistiques). Le nouvel organigramme modifié et amélioré en 2014 vise à renforcer le lien Recherche-Formation et la lisibilité des processus de décision.

Les responsables de départements sont nommés pour trois ans par le directeur sur proposition émanant des départements et disposent d'un budget qui leur est attribué par le CA. Les compétences des départements englobent les aspects formation, le lien recherche-formation, la gestion des ressources humaines et la gestion administrative et financière. Malgré l'existence d'un directoire composé du secrétaire général, du directeur des études, du directeur de la recherche et des directeurs des trois départements, directoire sur lequel le directeur peut s'appuyer, la grande majorité des relations partenariales et des décisions stratégiques sont portées par ce dernier, par manque de

[6] Contrat pluriannuel d'objectifs et de performances.

[7] L'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) a été créé par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (loi du 13 octobre 2014), qui prévoyait notamment que « les biens, droits et obligations du Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement » (Agreenium) seraient « transférés à l'IAVFF à sa création ».

disponibilité des membres du directoire. Ce dernier se réunit deux fois par mois et traite essentiellement des questions relatives à l'administration quotidienne de l'établissement. Le partage des informations avec l'ensemble du personnel a lieu lors d'assemblées générales organisées une à deux fois par an ; la préparation du dossier d'évaluation HCERES a été l'occasion d'impliquer davantage le personnel.

Le conseil d'administration est composé de 34 personnes, dont quatre représentants de l'État, trois des collectivités territoriales, dix représentants des professions et activités en lien avec les missions de l'établissement, huit représentants du personnel enseignant, cinq du personnel Iatos et quatre représentant des étudiants. Son rôle[8] est surtout centré sur le fonctionnement de l'établissement et sur des décisions techniques. Conjugué à l'absence de structure externe, de type conseil d'orientation stratégique, ceci renforce à terme la fragilité de gouvernance portée essentiellement par le directeur même si celui-ci est très impliqué et omniprésent.

La gouvernance de l'établissement, est cependant particulièrement dynamique et flexible en adéquation avec sa petite taille, qui lui donne une agilité et réactivité favorisant son adaptation au contexte évolutif de l'enseignement supérieur. Elle est par ailleurs créatrice d'engagement des personnels dans la vie de l'établissement qui semblent partager globalement l'orientation de la stratégie institutionnelle.

La mise en œuvre du projet stratégique repose aujourd'hui essentiellement sur le directoire de l'établissement et sur ses instances internes et ne fait pas suffisamment l'objet de débats au sein des conseils de l'établissement ou d'autres structures qui pourraient apporter un regard extérieur à l'établissement.

III – Une politique de partenariat pertinente, opportuniste et habile

● Un équilibre entre l'appartenance à un réseau national et une politique de site bien géré

BSA a fait le choix de s'intégrer le plus fortement possible dans le dispositif français de l'enseignement supérieur et de la recherche agricole mis en œuvre par le MAAF en 2009 à travers Agreenium puis en 2014 avec l'IAVFF. L'adhésion de BSA à Agreenium en 2012 puis son intégration à l'IAVFF dès sa création a permis de renforcer ses liens avec la communauté scientifique de ce réseau, en particulier avec l'Inra, permettant ainsi par la même occasion de renforcer sa lisibilité scientifique sur la thématique agronomique au sein du site bordelais.

L'insertion de BSA dans le site bordelais est aujourd'hui bien identifiée et reconnue par ses partenaires académiques (Université de Bordeaux et université Bordeaux Montaigne, INP de Bordeaux), par ses partenaires recherche (Inra, CNRS, Irstea), ou de transfert (Satt, Vitinnov, AgriSudOuest, Xylofutur, etc.). BSA, membre fondateur du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) sur la période précédente est aujourd'hui membre de la Comue, même si cette dernière n'a, pour l'heure, qu'un rôle mineur dans la coordination du site bordelais compte tenu de l'importance de l'Idex piloté par l'Université de Bordeaux. BSA a su prendre une place importante et reconnue par l'ensemble des partenaires dans l'Idex, en grande partie grâce à l'investissement actif de son directeur dans les instances de pilotage de l'Idex. BSA compte tout particulièrement sur son insertion dans le site bordelais et son intégration dans l'IAVFF pour développer ses partenariats à l'international et augmenter ainsi son attractivité.

BSA a su par ailleurs développer des relations avec les collectivités territoriales de manière très proactive et volontariste ; les relations de dialogue permanent construites entre le directeur et les élus de la métropole ou du conseil régional conjuguées aux différentes actions portées par BSA, telles que l'organisation de manifestations

[8] Le conseil d'administration fixe les orientations générales de l'établissement. Il délibère notamment sur : 1° Le projet d'établissement et les contrats avec l'État qui le mettent en œuvre ; 2° Le règlement intérieur, l'organisation interne de l'établissement et la création des postes fonctionnels qui en découlent ; 3° La politique de l'enseignement, les créations de diplômes propres à l'établissement et les demandes d'habilitations à délivrer des diplômes nationaux ; 4° La politique de recherche de l'établissement ; 5° Le budget et ses décisions modificatives ; 6° Le compte financier, l'affectation du résultat et l'utilisation des réserves ; 7° Le montant des droits de scolarité acquittés par les stagiaires de la formation continue et les auditeurs libres, le montant des rémunérations pour services rendus ; 8° Les acquisitions, locations et cessions d'immeubles ; 9° Les contrats, conventions et marchés ; 10° Les créations, renouvellements et suppressions d'emplois au sein de l'établissement ; 11° Les dépôts de marques, brevets et de tous titres de propriété intellectuelle ; 12° La participation à toute forme de groupement public ou privé et la création de filiales, la nomination de mandataires dans les conseils d'administration de ces filiales ; 13° L'acceptation des dons et legs ; 14° Les emprunts ; 15° Les actions en justice et les transactions. Il peut déléguer au directeur de l'établissement, dans les limites qu'il fixe, les attributions mentionnées aux 7°, 8°, 9°, 11° et 15°. Le directeur rend compte des décisions prises dans le cadre des attributions ainsi déléguées à la plus prochaine réunion du conseil d'administration. Le directeur, le secrétaire général, le directeur adjoint, le directeur de l'enseignement et de la vie étudiante, le directeur scientifique et l'agent comptable assistent aux réunions avec voix consultative.

impliquant l'ensemble des acteurs du territoire, permettent d'obtenir un soutien financier en particulier dans le cadre du CPER avec des opérations immobilières spécifiques pour BSA et une vraie reconnaissance de l'établissement comme acteur incontournable en région sur un secteur économique particulièrement important et amené à le devenir encore davantage dans le cadre de la nouvelle Région.

Les partenariats académiques construits avec l'Université de Bordeaux, l'université Bordeaux Montaigne et l'INPB sont anciens et formalisés par des conventions d'association et représentent pour BSA un enjeu fort dans le développement de ses activités internationales Les espaces de dialogue entre BSA et ses partenaires se situent en grande majorité au niveau du directeur de l'établissement (INPB, Université de Bordeaux), dans le cadre des instances internes à BSA (CA, CS) ou encore dans le cadre de structures fédératives telles que l'ISVV. Le point de tension avec l'Université de Bordeaux sur la co-accréditation du diplôme de master reste un sujet sensible et peut fragiliser BSA face aux autres établissements du MAAF (cf. infra, partie formation).

Les partenariats avec les organismes de recherche sont organisés via la présence des enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens dans 13 UMR du site. L'Inra est un partenaire privilégié et l'implication au sein de BSA du président de l'Inra à la fois dans le CA et comme président du CS en témoigne. La direction scientifique de l'établissement ne semble pas occuper la place qu'elle devrait dans la gestion des relations partenariales avec les organismes de recherche.

L'implication reconnue de BSA dans l'ISVV piloté par l'Université de Bordeaux contribue à la dynamique collective de l'ensemble des acteurs académiques et recherche de la filière vigne et vin du site et à la réussite de cet institut.

Les partenariats avec les acteurs du monde socio-économique reposent en grande partie sur des relations fortes tissées avec la nouvelle direction dont l'arrivée a été perçue par eux comme le déclencheur d'une ouverture entre BSA et le monde socio-économique. Leur implication dans l'établissement se fait via leur présence au sein du CA (10 sièges dont la présidence du CA) ou par des participations ponctuelles dans la formation sans qu'ils se sentent actuellement vraiment impliqués dans la réflexion et la co-construction de projet stratégique pour l'établissement. Ils expriment clairement leur intérêt pour une participation plus active aux réflexions stratégiques de l'établissement. L'évolution de notoriété de BSA est clairement identifiée par ces acteurs et les compétences notamment sur le secteur de la vigne et du vin reconnues.

Pour résumer, trois enjeux se dégagent pour l'établissement et méritent réflexions pour les années restantes du contrat d'objectifs :

- la nécessité de renforcer la politique de partenariats internationaux via les partenariats locaux et la politique de site en synergie avec le développement des réseaux internationaux portés par les membres du réseau IAVFF ;
- la structuration et la formalisation des partenariats avec les acteurs économiques afin de mieux les impliquer dans la construction de la stratégie de l'établissement ;
- la nécessité d'institutionnaliser la gestion des partenariats via la signature de conventions pour en assurer le maintien dans le temps.

IV – Une politique de communication en émergence à mieux clarifier

Consciente des défis potentiels en matière de communication et d'affirmation de son identité suite à son insertion dans le Pres Bordelais, BSA s'est doté en 2010 d'une délégation à la communication en charge de la politique de communication et de la gestion des partenariats, assumée jusqu'alors par la direction. Lors de la réorganisation de 2014 BSA a créé un pôle partenariat et communication pour renforcer le nombre trop limité d'actions communes entre les deux secteurs. Le pôle bénéficie actuellement de 2,5 ETP en termes fonctionnels (1,77 % du total disponible), sous la responsabilité en matière de politique d'un EC chargé de la mission communication. Un budget de l'ordre de 60 000 à 100 000 € (1,47 % du total) est dédié annuellement (hors dépenses pour participation à des événements spéciaux) aux activités du pôle.

L'établissement indique qu'il a entamé une politique de communication volontariste pour renforcer sa notoriété et son attractivité, pour assurer la promotion des formations au national et à l'international, et pour améliorer la communication interne. À partir de 2012 la promotion de la « marque BSA » dans un univers très diversifié d'interlocuteurs (des partenaires socio-économiques aux tutelles, en passant par les candidats potentiels et leurs familles) autour de la notion de « la grande école d'ingénieurs agronomes d'Aquitaine » a été poursuivie. Les principaux outils comprennent des informations de presse, des plaquettes thématiques, une publication semestrielle d'actualités. Une nouvelle charte graphique a été adoptée comme conséquence du changement du nom de

l'établissement ; les plaquettes de présentation générale et plus particulièrement des formations ont été revues et des nouvelles publications graphiques conçues pour la diffusion des spécialisations offertes.

En termes de démarche qualité, un processus communication a été défini, avec comme activités principales la conception, la mise en œuvre, le suivi, l'actualisation et l'évaluation d'un plan de communication. Les indicateurs d'efficacité choisis sont : i) nombre de connections aux sites inter et intranet, ii) nombre d'échecs de communication (ticket GLPI), iii) niveau de notoriété chez les étudiants entrants et iv) connexions dérivées des réseaux sociaux centrés sur BSA. L'information disponible montre des progressions en ce qui concerne les visiteurs du site internet (176 par jour en 2013, plus de 200 par jour pendant les premiers mois de 2015) et du site intranet (26 par jour en 2013 et 44 par jour en 2015). Dans le contrat d'objectifs, le comité constate cependant qu'aucun indicateur spécifique n'a été pris en compte pour mesurer les résultats de communication – les responsables considèrent à ce propos que la dimension communication est abordée en filigrane dans ce contrat.

Tout comme les responsables, le comité d'évaluation estime nécessaire la mise en place d'actions plus soutenues et efficaces en direction des acteurs socio-économiques, en identifiant mieux leurs attentes pour proposer un catalogue d'offres concomitantes en termes de contenus et de formats. En outre et pour surmonter la persistance d'une notion d'une « école de deuxième choix » parmi les enseignants des classes préparatoires BCPST[9] en relation avec BSA, des actions de communication sont en voie de programmation auprès de ces enseignants pour mieux les informer sur les orientations choisies par l'établissement en termes de formation et de recherche. La rénovation du dialogue avec les anciens élèves pour une meilleure structuration du réseau est aussi prévue. La refonte des sites internet et intranet, considérés, à juste titre, comme vieillissants et nécessitant une actualisation en termes des standards de convivialité et d'interactivité, devrait être opérationnelle en janvier 2016. Parmi les objectifs stratégiques proposés pour le nouveau site se trouvent ceux d'assurer la promotion des formations, de développer la visibilité nationale et internationale, de développer les partenariats institutionnels et d'entreprise et de valoriser la vie associative étudiante. Cette liste signale bien les déficits actuels du volet communication.

Un établissement de petite dimension peut, comme cela semble être le cas de BSA, satisfaire ses besoins de communication grâce à l'activité de communication interpersonnelle menée par un petit groupe de personnes issue du comité de direction. Cependant, rendre les changements durables et les intégrer positivement dans les réseaux institutionnels complexes de l'enseignement supérieur et de la recherche requerra tôt ou tard des objectifs spécifiques, des outils et des activités de communication à un niveau professionnel approprié. BSA semble se trouver au stade où une telle nécessité exigera un plus grand effort professionnel spécifique.

V – Une politique qualité assise sur un système complexe

BSA est certifiée Iso 9001 depuis 2009 pour ses formations délivrées aux ingénieurs et cet agrément a été renouvelé en 2012 puis en 2015. Cette certification amène l'établissement à se conformer à des impératifs de pratiques qui semblent avoir été bien intégrés par tout le personnel. Il permet de plus, par la forme d'enquêtes auprès des employeurs, de conserver une vue sur les besoins réels du monde agricole en matière de compétences des étudiants. BSA peut ainsi orienter sa stratégie formation pour qu'elle s'insère au mieux entre les impératifs dictés par le MAAF et les besoins des recruteurs.

Adossé à cette certification, le Système management de la qualité (SMQ), semble quant à lui plus complexe. La direction a interpellé son personnel en septembre 2013, sur les objectifs et l'intérêt d'une telle démarche, afin que tous s'approprient les outils mis en place ; l'appropriation collective semble aujourd'hui acquise. Le système repose sur une cartographie des processus qui nécessite deux réunions par an et par processus. Une soixantaine d'indicateurs ont été retenus parmi lesquels 17 ont été sélectionnés par la direction de l'école en tant qu'indicateurs d'objectifs et de performance contractualisés avec son Ministère de tutelle. Ces indicateurs font l'objet d'un suivi/bilan pour aider la direction dans sa prise de décisions et sa gouvernance.

Or, si certaines pratiques induites par ce SMQ permettent à BSA d'être plus réactif dans certains domaines pratiques, comme par exemple le calcul de la réactivité des services par la gestion de tickets, l'établissement n'est pas allé, comme envisagé au départ jusqu'à 'en faire un véritable outil d'aide à la décision (ratios de gestion et seuils d'alertes par exemple).

Le comité estime que le lien entre la cartographie des processus et les différents services et commissions de BSA est réel. En revanche, une meilleure articulation du SMQ avec le CE (conseil des enseignants) et le CEVE (conseil des enseignements et de la vie étudiante) est probablement souhaitable.

[9] Biologie, Chimie, Physique et Sciences de la Terre.

La recherche et la formation

I – La recherche

La politique de recherche de l'établissement est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Directeur après consultation du Conseil scientifique. Dans la pratique, cette politique est construite par la Direction (Directeur, directeur de la recherche et directeurs des trois départements) qui en informe le CA et lui demande sa validation.

1 ● Une stratégie de recherche qui s'inscrit dans la dynamique du site bordelais et dans des équipes de recherche de qualité

Bordeaux Sciences Agro se positionne sur deux grands axes recouvrant une grande diversité de thèmes de recherche :

- la gestion des agrosystèmes et l'agro-écologie dans une vision multidisciplinaire (de l'agro-technique aux sciences humaines et sociales). Cette thématique rassemble les deux secteurs identitaires forts de BSA : la vigne et le vin, et la forêt et le bois ;
- l'agro-industrie et la nutrition-santé.

Les orientations scientifiques et le choix des thèmes de recherche sont clairement définis par les établissements de recherche porteurs des UMR.

La politique partenariale de Bordeaux Sciences Agro lui permet d'obtenir des autres acteurs du site une reconnaissance et une intégration à la hauteur de ses compétences, malgré sa taille plus modeste et son identité non universitaire.

2 ● Une organisation de la recherche divisée et un pilotage par BSA faible, délégué aux unités de recherche

La dispersion des EC constatée en 2010 par le précédent comité Aeres s'est amplifiée mais elle correspond à une politique choisie et assumée par l'établissement ; en 2014 les activités de recherche des 34 EC de Bordeaux Sciences Agro sont réalisées dans 13 laboratoires du site bordelais au sein desquels ils représentent globalement environ 5 % des effectifs de ces unités de recherche (un à six chercheurs). Seuls trois (SAVE, EGFV et ISPA) des 13 laboratoires sont sous la cotutelle de BSA, avec l'Inra et l'Université de Bordeaux (EGFV). Le campus de BSA n'abrite sur son site qu'une seule équipe de recherche (« microbiologie et interactions probiotique-hôte » de l'UMR CBMN) avec cinq enseignants-chercheurs et un ingénieur. Cette situation est ancrée dans l'histoire de BSA dans un vaste environnement de recherche dominé par des partenaires beaucoup plus importants. Bordeaux Sciences Agro en tire toutefois le bénéfice d'alimenter l'ensemble de ses spécialités d'enseignement.

La fonction du directeur scientifique est essentiellement centrée sur la stimulation des activités de recherche au sein de l'établissement via la mise en place d'une politique de financement sur fonds propre (220 k€ sont alloués chaque année pour soutenir les activités de recherche : demie bourse de thèse ou post doctorales, appel d'offre sur des thématiques ciblées).

L'interface entre les unités de recherches et l'établissement est en théorie assurée par les trois départements d'enseignement et de recherche de BSA (science et gestion du végétal, nutrition santé et filière agricoles, management des entreprises et territoires, informatique, statistiques). Les liens inter-faciaux des départements avec les unités de recherche sont cependant très limités et passent essentiellement par la double appartenance des enseignants-chercheurs. Les directeurs des unités de recherche privilégient le Directeur scientifique de BSA dans leurs relations avec l'établissement. Le comité a pu constater qu'il existe peu de synergies entre recherche et formation, en lien avec la grande dispersion thématique.

3 ● Une activité de recherche de valeur, mais peu partagée au sein de l'établissement

La production scientifique de Bordeaux Sciences Agro a nettement progressé en quantité et qualité (croissance du facteur d'impact, passage du ratio de publication EC/an de 1,2 à 1,5) au cours de la dernière période 2009-2014. Le nombre d'enseignants-chercheurs non-produisant a été réduit à deux, à ce jour. La double signature « Université

de Bordeaux » et « Bordeaux Sciences Agro » de toutes les publications prévue dans la convention d'association avec l'Université de Bordeaux témoigne d'un désir partagé d'une identité locale commune encore plus visible. Il s'agit d'un choix politique intéressant permettant un référencement plus clair de la production scientifique des chercheurs de BSA. Cette activité de recherche de valeur est le signe de l'intégration réussie des EC dans les différentes UMR et de l'excellence individuelle de leur activité de recherche.

Bordeaux Sciences Agro suit l'activité scientifique de ses enseignants-chercheurs. Un état des publications, des projets de recherche et des collaborations nationales et internationales est établi. Cependant les temps d'échanges formalisés (journées, forums, etc.) au cours desquels les scientifiques de l'établissement présentent à toute la communauté de BSA (scientifiques, administratifs, techniciens) et aux étudiants leurs travaux sont rares et contribueraient à une meilleure connaissance et lisibilité de l'activité de recherche de l'établissement.

II – La formation initiale et continue

La politique de formation de l'établissement est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Directeur après consultation du Conseil des enseignants (CE) et du Conseil des études et de la vie étudiante (CEVE). Le directeur s'appuie sur le directeur des études et les trois directeurs de département, et sur différents groupes de travail du Système management qualité de l'établissement.

Le dernier audit de la CTI (Commission des titres d'ingénieurs) date de fin 2010 avec des recommandations notamment :

- sur le positionnement stratégique de l'école (sur le site de Bordeaux et par rapport aux autres écoles agronomiques) par la mise en valeur des spécificités (voire les spécialités) de l'école au sein de son réseau comme à l'international ;
- sur une meilleure valorisation de la recherche en affichant les axes de développement stratégiques et en évitant la dispersion des thématiques ;
- la mise en place d'un conseil de perfectionnement qui regroupe les consortiums de chaque dominante pour l'amélioration continue de la formation.

1 ● Une politique de formation qui inscrit BSA, établissement de l'IAVFF au sein de la Comue Aquitaine

Bordeaux Sciences Agro est intégré à la fois dans son environnement local avec les universités bordelaises et l'INPB, et dans l'IAVFF. Dans ce contexte, BSA contribue à l'élaboration d'une cartographie des formations dans laquelle elle peut faire prévaloir ses spécificités identitaires.

Créé en mars 2015, l'IAVFF rassemble les 12 établissements d'enseignement supérieur agricole publics relevant du MAAF, ainsi que deux organismes de recherche (Inra et Irstea) avec une mission principale de développement des stratégies de formation et/ou de recherche entre ses membres. Dans la carte des formations agronomiques de l'IAVFF, BSA apparaît d'abord comme école orientée vers la vigne et le vin, l'agroécologie, et la nutrition-santé. La structure de l'IAVFF devrait lui permettre de participer à des projets communs nationaux ou internationaux. Localement dans l'environnement bordelais, BSA se veut le relais de la politique formation recherche du MAAF en Aquitaine.

Même si les tentatives des dernières années de rapprochement, voire de fusion, avec l'INP de Bordeaux ou Montpellier Sup Agro n'ont pas abouti, BSA n'est pas un établissement isolé et de nombreuses collaborations existent autour de la formation : avec l'INPB sur les formations d'ingénieurs, avec les universités sur des formation de niveau master ou licence professionnelle, avec Montpellier Sup Agro sur un master « Vigne et vin » ou encore avec Montpellier Sup Agro, Agro Sup Dijon et l'École supérieure du Bois sur des spécialisations Ingénieurs.

Bordeaux Sciences Agro entend renforcer son rôle de force de propositions et d'actions au sein de ces réseaux :

- localement, en contribuant à la visibilité du pôle agronomique auquel elle participe avec son identité de membre de l'IAVFF, en étant le relais de la politique formation recherche du MAAF en Aquitaine (axe n°2 de la stratégie de développement de l'établissement) ;
- au sein de l'IAVFF, en se positionnant sur ses thèmes emblématiques (vigne-vin, forêt-bois, nutrition-santé) et en renforçant notamment ses formations continue et à l'international. Toutefois l'absence de BSA au niveau des cartographies de formation master du MAAF au niveau national est préjudiciable à l'image de BSA dans l'IAVFF.

Bordeaux Sciences Agro revendique des co-accréditations de masters avec l'Université de Bordeaux auxquels contribuent de façon significative certains de ses enseignants (Sciences de la Vigne et du vin, Biologie-agrosciences, Biodiversité-écologie-évolution). L'Université de Bordeaux a exprimé jusqu'à présent des réticences aux co-accréditations. La mention « Gestion des territoires et développement local » devrait être co-accréditée avec l'université Bordeaux Montaigne.

2 ● Une offre de formation initiale généraliste en manque d'identité

BSA est un établissement d'enseignement supérieur en agronomie dont le cœur d'activité se trouve dans la formation d'ingénieurs agronomes généralistes, très majoritairement sous statut étudiant (130 élèves sous statut étudiant, et 15 apprentis). À partir de 2015, tous les recrutements que ce soit pour les candidats en formation initiale ou par la voie de l'apprentissage se font par des concours nationaux garants d'une qualité du processus. Les flux sont stables avec plus de 80 élèves issus de classes préparatoires BCPST (BSA se plaçant au milieu du classement par rang moyen d'admission des écoles ou spécialités du même concours) et originaires pour un tiers de la région Aquitaine. Les frais d'inscription à la formation d'ingénieur de Bordeaux Sciences Agro s'élèvent à 1 561 € pour l'année 2015-2016. A ces frais d'inscription s'ajoute obligatoirement le paiement de la sécurité sociale étudiante de 215 €.

Le caractère polyvalent de cette formation conduit BSA à proposer une maquette pédagogique avec un nombre important de spécialisations. Les identités vigne-vin et forêt-bois de BSA apparaissent spécifiquement à travers deux spécialisations mais sont également affirmées et visibles dans les formations de mastère spécialisé, de licence professionnelle ou de master international que porte aussi BSA.

Le positionnement de BSA sur une formation d'ingénieur généraliste conduit à une carte importante de spécialisations (appelées ici dominantes) et à une dilution des moyens humains compte tenu de la taille de l'établissement. Une réduction du nombre de spécialisations permettrait à la fois une communication plus forte et un recentrage des moyens sur des secteurs emblématiques et identitaires sur lesquels BSA est déjà visible à l'échelle nationale et internationale (vigne-vin) ou en développement (forêt-bois).

Le pilotage de ces spécialités revient aux trois départements d'enseignement et de recherche de l'établissement pour la gestion pédagogique, administrative et financière de la formation Les départements définissent les profils de poste demandés en lien avec la recherche dans leur périmètre thématique. La volonté de l'établissement de conforter sa filière bois par des recrutements d'enseignants dans ce domaine mérite d'être soutenue pour donner à cette spécialité une dimension semblable à celle de la spécialité viti-vinicole.

La formation par apprentissage et la formation par contrats de professionnalisation sont des voies aujourd'hui attractives pour certains candidats que BSA souhaiterait encore développer à l'avenir sous conditions de moyens et d'organisation interne adaptés.

3 ● Une réorientation de l'offre de formation continue dans les domaines d'excellence

BSA est aussi habilité à délivrer le diplôme d'ingénieur en formation continue. Cette offre de formation construite sur un cursus long de trois ans est désormais abandonnée, du fait de la rigidité de son schéma mal adapté aux contraintes externes des stagiaires dont le nombre s'était considérablement réduit (de 10-15 à 4 par an). L'établissement fait le choix de s'orienter dorénavant vers des offres de formations plus courtes qualifiantes dans ses filières d'excellence (vigne-vin, forêt-bois, gestion). La mise en œuvre de cette nouvelle stratégie repose sur un dialogue pour définir les attentes des milieux socio-professionnels.

4 ● Des formations de spécialité reconnues notamment dans la filière viticole

Bordeaux Sciences Agro développe une stratégie de diversification des formations au-delà du diplôme d'ingénieur agronome généraliste, en s'appuyant sur ses domaines de forte notoriété : vigne-vin et management des entreprises et territoires, informatique, statistiques :

- BSA a obtenu en 2014 l'accréditation en propre pour le *Master of Business and science in vineyard & winery management*, master international en langue anglaise, combinant des compétences techniques et entrepreneuriales. Cette formation lauréate du programme Fidex international de l'Idex Université de Bordeaux, reçoit 13 étudiants pour sa première promotion ;
- BSA est également porteur d'un mastère spécialisé labellisé CGE « Responsable de domaines viticoles » qui reçoit une vingtaine d'étudiants par an ;
- aux côtés de Montpellier Sup Agro, BSA participe au master « Vigne et vin » par les aspects socio-économiques et intégratifs de cette formation ;

- BSA participe et demande la co-accréditation pour quatre mentions de master dont trois avec l'Université de Bordeaux et un avec l'université de Bordeaux Montaigne ;
- un nombre très limité d'élèves ingénieurs suivent un cursus de master. Par ailleurs, les enseignants de BSA dont le statut est identique à celui des EC du MENESR ont de nombreuses implications dans des masters de leur spécialité accrédités à l'Université de Bordeaux et dans la Licence professionnelle « Valorisation, animation, médiation des territoires ruraux » de l'université Bordeaux Montaigne en partenariat avec Bordeaux Sciences Agro et le Lycée agricole de Périgueux.

5 ● Pilotage-qualité de la formation participatif mais complexe

Bordeaux Sciences Agro sous la certification Iso 9001 s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la formation dont elle a défini les priorités visant une meilleure insertion des diplômés.

Avec son SMQ Bordeaux Sciences Agro, s'est doté de processus dédiés pour un pilotage de sa formation avec une forte implication des enseignants. Les relations des groupes de travail du SMQ avec les structures institutionnelles représentatives Conseil des enseignants et conseil des études et de la vie étudiante mériteraient d'être mieux établies, fixant la mission de chacun.

L'écoute et la discussion avec les professionnels du monde socio-économique sont présentes par divers moyens mais le dialogue mériterait d'être institutionnalisé plus formellement par la mise en place d'un Conseil de perfectionnement d'établissement (recommandation CTI 2010) et une invitation au CEVE.

Les élèves contribuent au pilotage de la formation par l'évaluation des enseignements et les enquêtes après délivrance du diplôme. Il conviendrait d'intégrer davantage les élèves dans les processus de pilotage de la formation en les impliquant plus activement, notamment dans le CEVE, dont le fonctionnement actuel est reconnu comme insatisfaisant autant par la direction que par les étudiants (mauvaise préparation, pas de débat de fond).

6 ● Notoriété, visibilité

La notoriété de la formation de Bordeaux Sciences Agro peut s'appuyer sur différents facteurs :

- mise en relief d'identités fortes sur des domaines d'excellence et en particulier celui de la vigne et du vin ;
- présentation plus lisible de l'offre : BSA doit formaliser ses formations avec des référentiels de compétences pertinents et des cursus conformes aux standards de Bologne (crédits ECTS au niveau des UE) ;
- renforcement de l'attractivité internationale : par une communication plus systématique en anglais (site web, maquette des formations, syllabus) à destination d'étudiants étrangers.

III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

● Une offre de formation adossée à des activités de recherche diversifiées

La structuration en trois départements d'enseignement et de recherche en lien avec les différentes unités de recherche révèle le souci de Bordeaux Sciences Agro de placer la formation en lien direct avec la recherche de ses scientifiques. En mettant en place cet organigramme, BSA donne une lisibilité nette des trois axes qu'elle développe et des unités de recherche qu'elle y associe mais le comité considère que le lien réel entre départements et UMR est à renforcer de manière à consolider l'adossement des formations aux activités de recherche.

Bien que l'établissement n'en soit pas membre, il est associée à deux écoles doctorales ; l'ED 304 Sciences et environnements (Université de Bordeaux et université Bordeaux Montaigne), et l'ED 154 Sciences de la vie et de la santé (Université de Bordeaux). BSA pratique une politique volontariste à destination des scientifiques de l'établissement par le co-financement de demi-bourses de thèses (trois par an) et l'organisation d'évènements scientifiques (i.e. congrès ou workshop internationaux). BSA participe aujourd'hui à l'encadrement de 23 doctorants dont une à deux thèses Cifre.

La formation à la recherche des ingénieurs est assurée en 1ère année à travers un module « démarche scientifique » dans lequel interviennent les EC et chercheurs des UMR et par la possibilité offerte de réaliser leur stage de 2ème et 3ème année au sein d'unités de recherche.

Seuls 3 à 8 % (selon les années) des élèves ingénieurs poursuivent leur cursus vers des formations doctorales ; 15 % d'entre eux poursuivent leur carrière professionnelle vers des métiers de R&D mais sans passer par la formation doctorale ; l'établissement s'est fixé comme objectif de renforcer l'engagement de ses élèves-ingénieurs dans des formations doctorales pour atteindre un taux de 10 %. Pour aller dans ce sens, elle propose différentes actions modules de formation, communication, contrats de professeurs partenaires avec des chercheurs de l'Inra, etc.

IV – La documentation

1 ● Une documentation pour la formation, dynamique et intégrée à des réseaux

La politique documentaire de Bordeaux Sciences Agro vise à assurer la couverture des disciplines enseignées à l'école soit directement soit indirectement en s'appuyant sur les réseaux partenaires : les BU bordelaises, le réseau documentaire Renadoc de l'enseignement agricole. Un catalogage commun est accessible à tous les partenaires. Le service documentaire de BSA développe la part des ressources numériques accessibles par l'Espace numérique de travail mis en place.

Le service de documentation de BSA s'appuie sur les avis de la commission de documentation réunie une ou deux fois par an et sur des enquêtes-utilisateurs. L'inscription à la bibliothèque de près de 80 % des étudiants avec plus de 23 000 visites/an et 12 000 consultations du site en ligne témoignent du grand intérêt du service au sein de l'école qui le soutient par une dotation annuelle de 68 k€ (en 2015).

2 ● Une documentation pour la recherche renvoyée aux laboratoires

L'accès aux ressources documentaires pour la recherche est réalisé principalement via les unités de recherche.

La réussite des étudiants

I – Un bon accompagnement professionnel des étudiants

L'établissement met en œuvre plusieurs dispositifs pour favoriser l'accompagnement de l'insertion professionnelle de ses étudiants :

- journée des métiers pour les 1ères années focalisée sur les témoignages d'anciens ;
- rencontre obligatoire et à l'initiative de l'étudiant avec trois anciens de l'établissement pendant l'été entre la 1ère et la 2ème année ;
- forum entreprises pour les 2ème et 3ème années ;
- module innovation entreprenariat.

Un nouvel outil informatique a également été mis en place récemment afin de mieux diffuser les offres de stage et emploi aux étudiants. Ces dispositifs sont appréciés des étudiants et facilitent efficacement leur choix d'orientation professionnelle et leur entrée dans le monde professionnel.

Le suivi de l'insertion professionnelle s'appuie sur les enquêtes CGE et sur un questionnaire retravaillé et homogénéisé au sein des écoles d'agronomie avec un taux de réponse de plus de 70 % est dans la norme des enquêtes CGE. Le suivi des étudiants est réalisé jusqu'à quatre ans post-sortie. Le salaire moyen d'embauche (28 600 € brut annuel) reste légèrement inférieur à la rémunération moyenne d'embauche communiquée par les autres écoles d'agronomie et le taux de CDI est faible.

Des relations informelles entre les anciens existent mais l'association Alumni n'est à ce jour pas active par manque d'implication des diplômés et aucun réseau formel d'anciens n'est véritablement mobilisable. Le manque d'appui sur le réseau Alumni, ne permet pas d'établir une cartographie des métiers et postes occupés par les anciens étudiants. Outre les enquêtes des anciens étudiants, des questionnaires sont également envoyés aux employeurs tous les deux ans (un tiers de réponses).

II – Un lien entre étudiants et direction à améliorer

Au sein de BSA, un système de ticket informatique permet à chaque étudiant de faire remonter à l'administration des dysfonctionnements généralement d'ordre technique (ex : problème informatique). Le taux de réponse de l'administration à ces « tickets » étant très bon (100 %), ce système constitue un lien efficace pour régler rapidement des problèmes mineurs et essentiellement techniques.

À la fin de chaque enseignement les étudiants doivent remplir une fiche d'appréciation de la qualité de la formation qu'ils ont reçue. Cette évaluation est obligatoire car elle conditionne l'accès de l'étudiant à ses notes. Ces évaluations systématiques de la qualité des enseignements par l'ensemble des étudiants permettent un bon suivi de l'appréciation de la formation par les étudiants et sont utilisées par l'administration pour réajuster les cours dispensés.

Pour ce qui est des échanges sur des questions de fond avec la direction (ex : organisation de la vie étudiante, place des étudiants dans l'établissement, etc.), l'implication des élus étudiants au CEVE et au CA est à ce jour problématique. Ceci résulte de plusieurs facteurs : manque d'information des étudiants sur le rôle de ces élus étudiants ce qui engendre peu de candidats aux élections (généralement ceux qui se présentent sont automatiquement élus du fait du nombre limité de candidats) ainsi qu'une implication limitée des élus dans leurs fonctions (même une fois élus, certains ne semblent pas être au courant par exemple de leur place dans des groupes de réflexion du SMQ), manque d'organisation des élections (mauvaise communication sur l'importance de ces élections, et organisation trop tardive), et manque de valorisation formelle et informelle de la part de la direction de l'implication de ses étudiants dans ces fonctions. Des actions ont très récemment été mises en œuvre sous la volonté conjointe des étudiants et de la direction pour redynamiser le lien entre élus étudiants et administration : volonté de revaloriser la fonction des élus par la direction mais les modalités concrètes restent encore à définir, volonté de mieux gérer l'organisation des élections étudiantes (organisation plus précoce, meilleure communication sur cet évènement avec implication des anciens élus), meilleure concertation entre étudiants élus et entre étudiants (mise en

place de processus de consultation des étudiants pour identifier les points devant être aborder lors des CEVE/CA, rédaction de compte rendu des différents conseils à destination des autres étudiants.

Des cafés pédagogiques ont également été récemment instaurés et ont pour vocation de conduire des réflexions avec les étudiants, les enseignants et la direction sur la vie de l'établissement. Cependant, ces cafés sont pilotés uniquement par la direction de l'établissement sans impliquer les étudiants dans le choix des thématiques abordées. Dans ce sens, la formule du « Café pédagogique » pourrait devenir intéressante si elle remplit réellement ce rôle de dialogue entre enseignants et étudiants autour des questions pédagogiques.

Il n'existe à ce jour pas d'interlocuteur unique et spécifiquement au sein de l'administration dédié à la vie étudiante dans l'établissement. Les étudiants ont donc une multitude d'interlocuteurs dont ils identifient souvent mal les fonctions et ils ne savent pas clairement à qui s'adresser en cas de difficultés scolaires, financières, sociales, ou médicales. Les élus CEVE/CA sont les seuls représentants des étudiants et pourraient *a priori* servir d'intermédiaires. Cela étant, il n'est pas clair si cela fait effectivement partie de leur rôle et leur connaissance des personnes et structures à mobiliser en cas de difficultés est également floue. Si le service Interuniversitaire de Médecine préventive de l'Université de Bordeaux est proche et constitue un point de suivi médico-social intéressant, aucun relais médico-social n'existe à ce jour dans l'établissement et les étudiants n'ont pas d'idées claires sur les personnes et structures à mobiliser en cas de difficulté médicale ou autre. Ces différents éléments apparaissent comme problématiques notamment concernant la détection et l'accompagnement des élèves en difficulté.

III – Une vie associative diversifiée mais peu structurée

Les conditions d'accueil des étudiants sont satisfaisantes avec une ambiance étudiante globalement bonne et des résidences en nombre suffisant et situées directement sur le site de l'école.

La direction met à disposition des étudiants des locaux pour la réalisation des activités extra-scolaires. Par ailleurs, les étudiants ont accès via le site des universités de Bordeaux à un certain nombre de formations pour les accompagner à la gestion d'une trésorerie et d'une structure associative.

La vie associative diversifiée (14 clubs et associations recensés) est essentiellement centrée sur l'établissement. Cependant il n'existe pas d'organisation centralisée de la vie associative et chaque entité fonctionne de manière autonome (paiement de cotisation séparée, etc.) sans véritable concertation. Il est ainsi impossible de savoir quelle part des élèves s'investit effectivement dans ces structures.

Le Cercle des élèves ne joue pas à l'heure actuelle de vraie fonction centrale dans l'organisation et l'animation de la vie du campus : il est uniquement en charge de l'organisation du week-end d'intégration, de la gestion du bar des étudiants et de la coordination des réunions mensuelles avec la direction. Ceci contraste avec ce qui avait été observé lors de la précédente évaluation en 2010 où la vie étudiante semblait plus centralisée. Cette situation est probablement la résultante de plusieurs éléments et notamment d'un manque de transmission d'information entre promotions.

Au vu de ces difficultés, des éléments d'amélioration ont été récemment mis en place sous la volonté conjointe des étudiants et de la direction. La place du Cercle des élèves dans la vie de l'établissement est notamment au centre des réflexions et différentes actions ont déjà été mises en place pour renforcer son rôle et permettre une meilleure communication entre étudiants d'une part et direction d'autre part :

- organisation conjointe avec la direction de réunions mensuelles visant à échanger sur la vie des associations du site (calendrier des évènements, questions diverses, etc.) ;
- mise en place récente par l'établissement d'un budget alloué pour les associations du site (8 000 €). Ce budget a été estimé d'après les souhaits exprimés par les associations du site ; il est géré par le Cercle des élèves qui centralise les demandes de financement et redistribue ensuite les fonds aux différentes associations de BSA. Il est difficile d'évaluer la pertinence et l'efficacité de ces changements très récents, cependant ces initiatives sont appréciées des étudiants.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une stratégie de valorisation dynamique, malgré une recherche parfois dispersée et manquant de stratégie pour la filière bois

Dans son rapport d'auto-évaluation, BSA explique clairement s'être donné « pour objectif d'être un acteur important dans les activités de transfert de technologie vers les acteurs socio-économiques et en se positionnant sur quelques domaines emblématiques comme la gestion des exploitations agricoles et la viticulture ».

Pour la valorisation de la recherche, BSA utilise principalement deux cellules de transfert à savoir :

- le laboratoire informatique et gestion, adossé au département METIS : son activité consiste essentiellement à « développer des logiciels pour les entreprises rurales et de gestion ». Preuve de son bon positionnement et de la qualité de ses prestations, cette cellule existe depuis plus de 25 ans, emploie 14 personnes (dont 13 ingénieurs), et génère près des deux-tiers du chiffre d'affaires en transfert de technologie de l'établissement ;
- Vitinnov est une cellule de transfert en viticulture, créée en 2011, Vitinnov emploie six personnes toutes sous contrat avec l'Adera (Association pour le développement de l'enseignement et des recherches auprès des universités, des centres de recherche en Aquitaine). Le chiffre d'affaire réalisé est de 345 k€ en 2014.

Avec ces deux cellules, BSA réalise plus de 85 % du chiffre d'affaires moyen de l'activité « Transfert de Technologie » (1 412 k€/an, moyenne 2010-2014). Par ailleurs, il existe nombre de projets de transfert portés par les différents départements de BSA en complément de l'activité de ces deux cellules.

Alors que la filière forêt-bois est annoncée comme une des spécialités de l'école, et que, sur ce thème, sont présents sur le massif des leaders nationaux (coopérative Alliance Forêts Bois, FP Bois, Archimbault, etc.), voire mondiaux (Smurfit, Finsa, Tembec, etc.), il ne semble pas exister de démarche volontariste et/ou effective de BSA en matière de transfert de technologie vers ces secteurs, pourtant en besoins forts.

Enfin, BSA a mis en place un module entrepreneuriat suivi par une vingtaine d'élèves pendant le cursus, mais qui peine à favoriser la création d'entreprise pour les diplômés de BSA à leur sortie d'école. Il n'y a pas d'incubateurs ou de pépinières d'entreprises dans l'environnement local de BSA. La junior entreprise est renaissante et devrait être davantage impliquée dans les actions de transfert de l'établissement.

II – Une démarche de liaison entre l'enseignement et la culture scientifique intelligente et originale, mais à confirmer notamment pour la partie « forêt-bois »

La stratégie de BSA est clairement de compléter ses deux majeures de formation (viti-vinicole, forêt-bois) par des applications concrètes sur le terrain (et même sur les terrains qui lui sont propres) tant en ce qui concerne l'enseignement que la recherche.

Ainsi, en 1999, BSA a acquis auprès de l'Armée le domaine de Luchey-Halde, situé à Mérignac, dans l'appellation Pessac-Léognan, à moins d'un kilomètre des plus prestigieux châteaux de l'appellation. À partir de 2000, 23 ha de vignes ont été replantées, et des chais ont été construits. En 15 ans, 9 M€ ont été investis : la situation financière de l'établissement, très confortable, à l'époque a permis cette diversification, dont les avantages adjacents n'ont pas manqué de se faire sentir : prestige, bien sûr et notamment à l'international, mais surtout application dans l'enseignement et dans la recherche.

Il faut bien reconnaître, en ce qui concerne l'enseignement, que les intentions se heurtent aux faits, et plus particulièrement les nécessités viticoles au calendrier des enseignements. En effet, et même si le domaine peut être un remarquable moyen de faire coïncider pratique et théorie, il est difficile de bouleverser un programme, établi longuement à l'avance pour des obligations culturales ou de récolte, si prégnantes soient-elles. En conséquence le château Luchey-Halde est moins un support d'enseignement de terrain (encore que des solutions pourraient être sans doute trouvées à ce sujet) que de recherche : c'est d'ailleurs ce que souligne la Cour des Comptes dans les conclusions définitives de son rapport sur BSA de novembre 2014. Ainsi, il est traité comme outil d'expérimentation pour des programmes tels que la télédétection et la proxi-détection. Par ailleurs, et dans le cadre du programme

développé par le MAAF « apprendre à produire autrement », BSA a imaginé le « projet agro-écologique du Luchey-Halde », prenant en compte les contraintes d'un vignoble situé en zone urbaine, et ayant l'ambition de faire en sorte que celui-ci soit exemplaire en matière d'environnement, et de la santé, en particulier des populations riveraines.

Par ailleurs, le vignoble abrite aussi un conservatoire génétique de cépages afin de sauvegarder la diversité génétique, en particulier ceux propres à l'appellation.

Enfin, ce panorama ne serait pas complet si n'était évoqué l'équilibre financier du château : si le domaine est aujourd'hui équilibré en trésorerie, la stratégie commerciale doit être optimisée pour atteindre l'équilibre budgétaire.

Différente est la démarche entreprise avec la forêt du Domaine des Agreaux. Françoise et Jacques Lescouzères ont mis en place une Fondation qui porte leur nom (et qui reviendra à la Fondation de France à leur disparition). Elle consiste en une forêt située à Retjons au nord-est du département des Landes, comprenant un peu moins de 1 000 ha de pins maritimes, et d'une sylviculture intensive, typique du massif des Landes de Gascogne.

Comme le château Luchey-Halde, ce domaine, par ailleurs très important par la surface et rentable financièrement, pourrait être un formidable lieu d'enseignement et de recherche, en particulier en tenant compte des catastrophes qui ont touché ces derniers temps le massif landais –caractérisé par sa monoculture. Toutefois, le domaine n'est que « prêté » à BSA pour quelques sorties d'étudiants dans le cadre pédagogique (connaissance de la forêt cultivée d'Aquitaine) ou pour des études comme celle menée en 2009 sur les ripisylves. Par ailleurs, cette fondation peut accorder des subventions pour des voyages de fin d'études (2012). Toutefois, la fondation n'aide pas prioritairement BSA, et supporte aussi bien AgroParisTech, Xylofutur ou l'Inra.

La diffusion de la culture scientifique aux étudiants se fait à travers un module de démarche scientifique proposée en 1ère année du cursus dans lequel les étudiants sont impliqués par groupes de trois dans un projet de recherche tutoré par un EC et validé par la réalisation d'un poster scientifique Globalement le comité constate une faible diffusion de la culture scientifique auprès des étudiants (peu de communication au sein de BSA sur les travaux de recherche, pas de conférences scientifiques proposées aux étudiants, etc.).

Les relations européennes et internationales

I – L'international au cœur du projet stratégique…

L'évaluation Aeres 2010 avait indiqué parmi les points faibles de l'établissement, « une stratégie relations internationales insuffisante qui handicape l'attractivité de l'école » et avait estimé que les regroupements alors en cours des autres écoles agricoles dans le périmètre du MAAF pouvaient avoir comme conséquence « une moindre attractivité à l'international ».

La vision stratégique « être acteur dans le cadre des actions en partenariat » définie par la nouvelle équipe de direction dès 2011 trouve son reflet dans le Contrat d'objectifs 2012-2017, en particulier dans l'axe 4, développer la politique internationale de l'établissement. Elle place l'activité internationale au cœur du plan stratégique, en l'appuyant sur des relations à la fois avec le site bordelais[10] et, au niveau national, avec la politique et les actions promues par le MAAF. En même temps, il s'agit d'élargir l'ouverture interculturelle par le développement des mobilités entrantes et sortantes et, dans les enseignements, la sensibilisation aux enjeux internationaux et la mixité culturelle et linguistique.

Deux objectifs spécifiques couvrent les activités dans la stratégie internationale actuelle. Le premier est celui d'accroître l'attractivité internationale des formations (qui se décline au travers d'une participation active à Agreenium/IAVFF), la détection des candidats au concours spécial étranger, la participation aux projets master ou doctorat Erasmus-Mundus, la collaboration à la politique d'accueil international de l'Université de Bordeaux, et enfin la volonté politique de finaliser des doubles diplôme avec le partenaire traditionnel (université de Laval) et d'autres universités.

Un second objectif est de favoriser l'ouverture interculturelle et internationale des étudiants. Dans ce cas, les actions comprennent l'internationalisation des enseignements, le positionnement dans les programmes d'échanges au niveau de l'établissement, du site bordelais et national à travers Agreenium/IAVFF, et l'élargissement de l'offre de formation en langue vivante. La convention d'association entre l'Université de Bordeaux et BSA établit la possibilité d'utiliser le label Université de Bordeaux dans des partenariats internationaux spécifiques intéressant BSA et, aussi, que ce dernier établissement se considère comme le représentant de l'IAVFF dans les actions internationales concernant le domaine agricole.

La mise en œuvre de cette politique est assignée au service des RI et le suivi et l'actualisation de la stratégie à un des pôles établis pour les missions transversales dans le cadre du processus RI du contrôle de qualité. Des supports de communication sont disponibles en anglais, ainsi qu'un site internet dans la même langue dédié au *Master in vineyard and winery management*. Parmi les actions en cours à la date de la visite à l'établissement se trouvaient l'amélioration des outils d'accompagnement à la mobilité sortante des étudiants, la préparation d'une guide d'accueil des étudiants étrangers et l'animation des initiatives de double diplôme.

II – … mais des progrès importants restent à accomplir pour améliorer le déficit de lisibilité et d'attractivité internationale

À l'heure actuelle, BSA a établi des rapports de partenariat avec 27 établissements étrangers (18 en Europe, quatre en Amérique du Nord, quatre en Amérique du Sud, un en Asie). Le comité considère que le choix des partenariats résulte aujourd'hui davantage des opportunités offertes par les partenaires du site Bordelais, des financements disponibles (Erasmus+, Idex, Conseil régional Aquitaine, programmes du MAAF, etc.) que d'une stratégie pilotée qui lui permettrait de réduire sa dispersion géographique. Des améliorations sont attendues en lien avec l'implication de BSA dans Agreenium/IAVFF, soit par la mise en œuvre d'actions de coopération dans des pays ACP (Madagascar, Sénégal), d'échanges d'étudiants et de doctorants (Brésil) ou de la participation à des appels d'offre internationaux. Pour la période 2011-2015, la part des formations ouvertes à des étudiants étrangers est en progression, suite notamment à l'ouverture du master international susmentionné. Une même tendance est constatée pour la mobilité entrante (16 en 2015 versus trois en 2011-2012), pour le nombre de doctorants étrangers encadrés ou

[10] L'Université de Bordeaux place en priorité la qualité de sa couverture internationale.

co-encadrés et pour le pourcentage d'étudiants ayant obtenu un niveau B2 à l'attribution du diplôme. En revanche, le pourcentage d'étudiants qui effectuent une mobilité internationale pendant leur cursus reste faible (< 50 %).

Par rapport à cet indicateur important, la décision de rendre la mobilité sortante obligatoire a été prise pour tous les étudiants à partir de la promotion 2014–2015 et des efforts sont en cours pour renforcer les liens avec les réseaux et associations de la région à vocation internationale.

Le corps enseignant s'est renforcé par le recrutement d'enseignants-chercheurs d'origine étrangère. La mobilité à l'international des enseignants de BSA concerne trois personnes en 2015 (soit environ 10 % des EC).

Comme le reconnait l'établissement, sa politique internationale est récente. Elle a été aussi affectée par les successions d'éléments de transition institutionnelle et de réformes qui ont caractérisé la dernière décennie. À la différence de la situation de 2010, la stratégie internationale actuelle ne peut pas être considérée ni comme insuffisante, ni comme un handicap pour l'attractivité de l'établissement. Des progrès remarquables évidents ont été réalisés mais il n'en reste pas moins que, comme l'indique le rapport d'autoévaluation, de nombreux points d'amélioration sont possibles (la qualité de l'accueil et l'élargissement de l'offre de formation pour des étudiants étrangers ; les capacités d'échanges et le nombre d'accords de partenariat). Le caractère obligatoire de la mobilité étudiante demandera des efforts complémentaires pour obtenir un plus haut degré d'internationalisation institutionnelle, tous acteurs confondus. La refonte du site internet en préparation, peut apporter une importante contribution à cet égard – à condition que le nouvel outil soit préparé et maintenu à partir d'une analyse précise des besoins et des expectatives des publics ciblés. Le développement d'une compétence interne de veille stratégique et scientifique semble être d'actualité et indispensable pour la mise en œuvre de la politique internationale de BSA.

Le pilotage et la gestion

I - Une organisation générale en reconstruction

Depuis 2013, de nombreux postes liés au fonctionnement de la structure (secrétariat général, ressources humaines, finances), ont fait l'objet d'un renouvellement de titulaires du fait de départs en retraite ou de mutations internes. Ces changements ont induit une réorganisation des services qui n'est pas terminée à ce jour, puisque celle du service comptabilité-finances est prévue pour les mois à venir. Ainsi le service ressources humaines, le service comptabilité, le service patrimoine, la documentation et la vie du campus sont dotés de chefs de services, sous la hiérarchie directe du secrétaire général, formant ainsi un organigramme pyramidal, conséquent pour un établissement de la taille de BSA.

L'arrivée des nouveaux personnels coïncide avec la mise en place de ce nouvel organigramme à quatre niveaux hiérarchiques pour ces fonctions supports (secrétaire ou technicien---chef de service---secrétaire général---directeur), et le développement de la traçabilité dans les pratiques de travail par le biais du Système management de la qualité.

La coordination des services interne est sous la hiérarchie du secrétaire général.

II – Une gestion des ressources humaines peu maîtrisée

Si on ne peut négliger la volonté de dynamisme affichée par l'établissement dans sa restructuration, il faut cependant souligner que cette dernière se réalise sans la maîtrise de son impact sur la masse salariale de BSA.

1 ● Des effectifs confortables et sur qualifiés au regard de certaines missions

Le dernier bilan social (2013) fait mention d'un effectif de 153 agents pour un Équivalent temps plein (ETP) de 146,3. Les personnels à temps partiel étaient au nombre de 48. L'effectif dédié à l'enseignement et la recherche, doctorants inclus, était de 57 personnes, l'effectif Iatos et celui du domaine de Luchey-Halde totalisant 96 agents.

L'effectif annoncé lors des entretiens (le bilan social 2014 étant en cours de réalisation) est de 160, soit sept personnes de plus en un an. BSA augmente ainsi ses effectifs en quantité, mais aussi procède à des opérations de requalification de postes par transformation de postes de catégorie B en postes de cadre par le jeu du nouvel organigramme, en créant des postes de chefs de service, par repyramidage.

Ainsi, la gestion de l'infrastructure et celle de l'immobilier a donné naissance à deux services distincts, avec l'embauche d'un ingénieur patrimoine en 2014, pour assurer le suivi des bâtiments. Or ces deux services assurent des missions parallèles et totalisent un effectif commun de 12 salariés dont deux cadres A. On peut s'étonner alors qu'avec un tel effectif, BSA ait recours presque automatiquement à des prestataires extérieurs pour réaliser des travaux basiques tels que l'entretien des espaces verts et le rafraîchissement des locaux. L'association des deux structures et la redéfinition de leurs missions seraient certainement ici une source d'économie.

De même, les services de la comptabilité et de l'agence comptable totalisent quant à eux sept agents. Le nouveau logiciel de comptabilité en place, JEFYCO, permet l'enregistrement des mandats et titres de recettes par le service ordonnateur d'un côté, et la prise en charge directement par l'agent comptable de l'autre côté. Ce service traite en moyenne 6 000 mandats et 3 000 titres de recettes par an (source 2009 à 2013). Ce service ne servant pas de centrale d'achat pour tout l'établissement et certaines tâches liées à l'engagement des dépenses ne dépendant pas de lui non plus, l'effectif annoncé semble plus que suffisant.

2 ● Une masse salariale en constante progression

Alors que l'État demande à ses opérateurs de moderniser la fonction ressources humaines pour gagner en productivité, BSA voit le contrôle de sa masse salariale lui échapper.

Ainsi d'une masse de 2 198 098 € en 2011 (hors les crédits du personnel de l'État), l'établissement affiche une dépense de 2 794 349 € en 2014, soit +27,10 % en l'espace de trois ans. Les personnels rencontrés lors des entretiens, souvent nouvellement affectés dans leurs services, n'ont pu donner d'explications sur ce dérapage. Mais on peut supposer que les recrutements successifs, les promotions internes et les heures complémentaires, n'ont pas été à ce jour compensés par les départs en retraite. La direction de l'établissement a pris conscience du risque de dérapage : un contrôleur de gestion est chargé en lien avec le service RH de suivre la masse salariale. Par ailleurs la présence du

contrôleur budgétaire régional aujourd'hui laisse peu de place à une fuite en avant de l'établissement compte tenu de la nécessité d'obtenir son aval pour le recrutement de contrats longs (> 12 mois) par BSA.

Une cartographie des compétences par service serait ici un outil utile pour gérer à moyen terme les ressources humaines dans un souci de maîtrise et d'économie.

III – Un équilibre budgétaire et financier fragile

L'analyse des comptes de résultats successifs de 2008 à 2013 met en avant une baisse du résultat de l'établissement de 1 059 902 € sur cette période. L'amélioration de 2014, où la gestion affiche un bénéfice de 779 602 €, est principalement due à une variation de stocks du domaine de Luchey-Halde. En effet, 2013 ayant été une année à faible rendement, le contraste de production occasionné par la bonne année 2014 se reflète dans cette variation. La méthode d'évaluation du stock n'est pas clairement explicitée ce qui conduit a une valorisation imprécise.

L'analyse des grandes masses de dépenses et de recettes sur la période 2011-2014 vient conforter la forte augmentation de la masse salariale mais aussi celle des Consommations en provenance de Tiers (+10,8 %). S'agissant des recettes, la vente d'études et de prestations provient de secteurs bien différenciés qui peuvent trouver leurs limites : l'enseignement recherche dépend des partenaires de BSA, les ventes du domaine de Luchey-Halde, de la conjoncture viticole, et les recettes patrimoniales des logements étudiants (350 logements en location avec un taux d'occupation proche de 100 %). Une question se pose aussi quant à la pérennité des subventions d'exploitation accordées à BSA par ses partenaires publics. Une baisse de 3,5 %, pour une recette moyenne de 2 500 000 € sur la période 2011-2014, si elle n'est pas alarmante à ce jour, ne peut qu'appeler à la vigilance. L'analyse du bilan et des ratios présentés montrent que BSA est peu endettée avec 917 000 € d'emprunts. Le fonds de roulement est remonté à 1 007 693 €, la trésorerie se reconstitue légèrement en s'établissant à 64 jours.

Si BSA possède une structure solide avec un patrimoine conséquent, la vigilance doit s'exercer au quotidien sur la gestion du site, qui voit ses charges de fonctionnement augmenter plus vite que ses recettes.

● Un changement d'organisation comptable et financier à maitriser

La Cour des comptes, dans son rapport de novembre 2014, fait mention de la possibilité pour BSA, de disposer d'un agent comptable à temps plein pour assurer la responsabilité du service comptable et financier de l'établissement, car à l'heure actuelle l'agent comptable est en adjonction de service, soit un temps partiel de 20 % (une journée par semaine). Le comité rappelle que les fonctions d'agent comptable et ordonnateur sont normalement séparées comme le voudrait le décret initial du 29 décembre 1962 ; compte tenu de sa taille et dans un souci d'optimisation des moyens, l'établissement a fait le choix de confier les deux fonctions à l'agent comptable selon l'article 188 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012. Le comité alerte l'établissement sur le risque de doublon engendré par ce choix en lien avec la nomination récente du responsable du service comptable.

IV – Un climat social propice au bon fonctionnement de l'établissement

Hormis la gestion de deux services qui semblent subir des tensions liées à leur organisation interne, et qui doivent faire l'objet d'attentions particulières de la part des dirigeants, le climat social général qui se dégage des entretiens semble bon.

Les organes de représentation du personnel (CT, CHSCT) fonctionnent bien. À noter un CHSCT très motivé et performant, qui illustre que les dirigeants de BSA et le personnel travaillent de concert à la sécurité des biens et des personnes. Les étudiants, malgré l'appel qui leur a été fait, semblent moins sensibilisés à ces problématiques.

L'information interne, selon les agents élus reste insuffisante et beaucoup attendent des améliorations liées à l'intranet.

La gestion du plan de formation salarial souffre d'un manque de visibilité pour les instances représentatives. Certaines formations sont gratuites, car elles sont délivrées par des organismes d'État, d'autres sont payantes. Une formalisation des demandes de stages et une meilleure information aux délégués, sur les priorités données à certaines formations payantes, donneraient plus de transparence à ce plan, à l'heure de la Formation tout au long de la vie.

V – Un parc immobilier conséquent

BSA est propriétaire de ses locaux, dont la plus grosse partie se trouve sur le site de Gradignan pour une surface totale de 19 500 m². L'école s'est dotée au fil du temps d'un Château et de vignes sur le site de Mérignac,

pour une superficie de locaux de 6 800 m², et a construit sur son site dernièrement un bâtiment tourné vers l'enseignement et l'exploitation de la forêt.

Les locaux sont pour l'ensemble dans un état convenable, mais doivent faire l'objet d'un plan d'entretien. C'est dans ce cadre que le recrutement de l'ingénieur patrimoine a eu lieu. Il devrait permettre une meilleure application du Code des marchés publics en matière de maîtrise d'ouvrage, et permettre d'optimiser les subventions de l'État et de la Région en matière d'entretien et de réhabilitation des locaux. Le parc de logements étudiants semble bien géré avec 329 logements de 12 à 18 m², ce qui permet un choix tarifaire pour l'étudiant de 285 € ou 347 € par mois.

Le service infrastructure et le service patrimoine devraient fonctionner ensemble pour la réduction des coûts de maintenance.

VI – Un service informatique réorganisé

Longtemps, BSA a profité des compétences de sa structure de transfert en informatique de gestion (laboratoire d'informatique et de gestion) pour assurer la maintenance et la mise en place de logiciels dans l'établissement. A l'arrivée du nouveau secrétaire général un service SI mieux identifié a été mis en place avec trois ETP, s'appuyant toujours largement sur les compétences du laboratoire d'informatique et de gestion.

Les demandes d'intervention sont réalisées par téléphone et suivis par la gestion de tickets pour pouvoir évaluer les temps de dépannage et d'indisponibilité.

Une étude est en cours de réalisation pour le passage en mode IP, ce qui devrait permettre une meilleure gestion de l'internet et de la téléphonie qui pour cette dernière est de type classique.

Conclusion

Le comité s'est attaché essentiellement à porter un avis sur les quatre axes structurant sa problématique rappelée en introduction à savoir :

I. la vision stratégique de BSA et son positionnement thématique ;

II. la gestion de la double dimension régionale et nationale ;

III. l'identité de BSA et sa stratégie d'intégration dans la politique du site Bordelais ;

IV. la politique scientifique de BSA et son articulation avec ses autres missions.

Après avoir traversé une décennie de transformations et d'évolution de trajectoires très importantes, BSA établissement de taille modeste, a su rebondir en s'appuyant sur son dynamisme, sa flexibilité et son changement de direction, pour réussir le double pari d'une insertion territoriale et nationale.

L'intégration de BSA dans le site bordelais tant avec les partenaires académiques qu'avec les organismes de recherche est un élément de lisibilité indéniable pour l'établissement qu'il convient de préserver voire de renforcer notamment pour soutenir sa politique émergente de lisibilité internationale.

Le comité constate que la trajectoire de l'établissement depuis la dernière évaluation de l'Aeres a connu une progression significative en particulier sur sa politique de partenariats académiques et d'insertion à la fois en régional et en national, sur son développement à l'international, sur l'évolution de sa gouvernance et de son mode de pilotage mais qu'un certain nombre de problématiques soulevées dans le précédent rapport demeurent d'actualité, en particulier et par ordre de priorisation : l'interaction et le niveau d'intervention des conseils trop faibles avec le directoire pour la construction de la stratégie, la dispersion thématique recherche et formation, la nécessité de renforcement de la thématique forêt-bois et le déficit de pilotage de la recherche.

Le comité a bien noté l'existence d'une vision d'avenir selon laquelle BSA est appelée à devenir la seule grande école agronomique généraliste de la future « grande région Aquitaine », en réponse au développement économique régional. Le projet d'établissement est donc ambitieux à moyen et à long terme. A l'heure actuelle, il affiche des objectifs stratégiques structurés autour de cinq axes et vingt-et-un objectifs qui mériteraient d'être priorisés au regard des moyens humains et financiers de l'établissement. Pour les atteindre, l'établissement devra faire face à trois enjeux majeurs : consolider et institutionnaliser ses processus de gouvernance et de pilotage, développer sa politique scientifique et son identité thématique à travers son insertion réussie dans le site bordelais, renforcer sa dimension internationale en s'appuyant sur les réseaux de l'IAVFF.

I – Les points forts

- Un établissement dynamique, flexible et réactif qui a su gérer la transition de l'ENITA en BSA en s'appuyant sur un personnel impliqué, appréciant la qualité de vie au travail au sein de l'établissement.
- Un établissement reconnu par ses partenaires et les acteurs socio-économiques pour la qualité de ses formations, en particulier d'ingénieur avec des dominantes marquées.
- Une intégration réussie de la majorité des EC dans des UMR et un niveau de production scientifique élevé.
- La qualité de l'insertion et de la notoriété dans le site bordelais et au niveau national grâce à une politique partenariale active.

II – Les points faibles

- Une gestion des ressources humaines en décalage au regard de l'évolution des missions et des impératifs financiers de l'établissement.
- Une communication externe faible par rapport aux objectifs de l'établissement et une communication interne insuffisante quant aux besoins de la gouvernance.
- Une dispersion thématique en formation et en recherche au regard de la taille de l'établissement, qui nuit à sa visibilité.
- Des liens entre recherche et formation faibles au niveau des départements.

- Une internationalisation de l'école encore embryonnaire, particulièrement en termes de priorisation et de pilotage.

III – Les recommandations

- Accroître la participation du monde socio-économique dans l'orientation stratégique de l'établissement en renforçant la contribution du CA, ou à défaut en mettant en place un Conseil d'orientation stratégique.
- Institutionnaliser et formaliser les processus de pilotage afin de mieux faire reposer la gouvernance sur l'ensemble du comité de direction.
- Simplifier le SMQ par un choix d'indicateurs pertinents pour des fins d'aide au pilotage de l'établissement et organiser la démarche qualité en cohérence avec l'organigramme fonctionnel.
- Réajuster les compétences internes des personnels de soutien en les adaptant mieux aux missions prioritaires et en profitant des départs en retraites.
- Éviter la dispersion thématique et le nombre de spécialités au regard de l'évolution possible de la taille de l'établissement en se recentrant sur les filières à fort enjeu régional ; contribuer plus clairement à structurer la formation et la recherche pour la filière bois en Aquitaine et plus largement sur l'Arc Atlantique.
- Consolider financièrement l'exploitation du Château Luchey-Halde qui est un objet incontestable de visibilité pour BSA.

Liste des sigles

A

ACP	Groupe des États d'afrique, des caraïbes et du pacifique
ADERA	Association pour le développement de l'enseignement et des recherches auprès des universités, des centres de recherche en Aquitaine
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Agreenium	Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement

B

BCPST	Biologie, chimie, physique et sciences de la terre
BSA	Bordeaux Sciences Agro
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CBMN	Chimie et biologie des membranes et des nanoobjets
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

E

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
EPA	Établissement public à caractère administratif
Equipex	Equipement d'excellence
ENITA	École nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux-Aquitaine
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

G-H

GLPI	Gestionnaire libre de parc informatique
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

Iatos	Ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et personnels de santé
IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
Idex	Iniative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
INPB	Institut national polytechnique de Bordeaux
Inra	Institut national de la recherche agronomique
IP	*Internet protocol*
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Iso	Organisation internationale de normalisation
ISPA	Interaction sol plante atmosphère
ISVV	Institut des sciences de la vigne et du vin

J

JEFYCO	Application de gestion comptable et financière

L

Labex	Laboratoire d'excellence

M

MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
METIS	Management des entreprises et des territoires, informatiques, statistiques

N

NSFA	Nutrition-santé et filières agricoles

P

Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RI	Relation internationales

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SAVE	Santé et agroécologie du vignoble
SGV	Sciences et gestion du végétal
SI	Système d'information
SMQ	Système management de la qualité
SVV	Sciences de la vigne et du vin

U

UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche

Observations du directeur

BORDEAUX SCIENCES AGRO

agreenium
Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France

Observations du directeur de l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences Agronomiques de Bordeaux-Aquitaine (Bordeaux Sciences Agro) sur le rapport d'évaluation HCERES de l'établissement

La direction de Bordeaux Sciences Agro a pris connaissance du rapport rédigé par le comité d'évaluation. Ce rapport revêt une grande importance pour notre établissement notamment à travers l'image qu'il est en capacité de renvoyer à nos différentes tutelles ainsi qu'à nos partenaires locaux et nationaux ; il a vocation à être un des supports de notre réflexion dans le cadre de la construction de notre futur projet d'établissement qui conduira à la signature, avec le ministère en charge de l'agriculture, de notre prochain contrat d'objectif et de performance au printemps 2018.

Le rapport livre une analyse détaillée de la situation de l'établissement au cœur de son environnement scientifique et institutionnel tant au plan local que national ; le comité souligne en particulier la pertinence et l'habilité de la politique de partenariat. Ceci nous semble être de nature à valider en grande partie la stratégie "d'autonomie partenariale" menée depuis maintenant cinq ans et qui a accompagné le changement de nom et d'ambitions de l'établissement.

Concernant l'organisation interne de l'établissement et bien que saluant le dynamisme et la flexibilité de la gouvernance, le comité pointe le besoin d'en optimiser le fonctionnement. Nous partageons ce constat : Bordeaux Sciences Agro est un établissement en pleine mutation et qui a vocation à professionnaliser son fonctionnement à l'heure où la soutenabilité et la capacité à mener une gestion optimale est un enjeu pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur qu'elle qu'en soit la taille ou la structure.

Par ailleurs, les membres du comité d'évaluation ont proposé des pistes de réflexion concernant les priorités thématiques à déployer par Bordeaux Sciences Agro à l'heure où l'élargissement de la région Aquitaine fait de l'établissement le seul représentant de l'enseignement supérieur agronomique dans la première région agricole d'Europe. Si les questions soulevées par le comité, en termes de spécialisation de l'établissement notamment, doivent être placées au cœur de nos réflexions actuelles, il n'en demeure pas moins qu'il revient à l'établissement, en coordination forte et permanente avec sa tutelle principale, de définir sa trajectoire pour les dix ans à venir dans le cadre du projet d'établissement. Nous devrons pour cela prendre le temps de la construction d'un projet équilibré, réaliste mais aussi ambitieux et partagé par tous.

COMMUNAUTÉ D'UNIVERSITÉS ET ÉTABLISSEMENTS D'AQUITAINE

Ecole Nationale Supérieure des Sciences Agronomiques de Bordeaux-Aquitaine
1 Cours du Gal de Gaulle. CS40201 - 33175 GRADIGNAN cedex - FRANCE
Tél. +33 (0)5 57 35 07 07
contact@agro-bordeaux.fr - www.agro-bordeaux.fr

INITIATIVE D'EXCELLENCE Université de Bordeaux

La stratégie et la gouvernance

Même si l'action de la direction dans les cinq dernières années est globalement saluée avec une stratégie permettant de préserver l'identité et la lisibilité de Bordeaux Sciences Agro, le comité évoque la difficile adéquation entre taille de l'établissement et nécessité de couvrir l'ensemble des domaines et filières présents en région. Il parle dès lors d'une stratégie ayant conduit à dispersion thématique en formation comme en recherche. Le comité propose un recentrage de l'établissement sur quelques secteurs comme par exemple Vigne-Vin et Forêt-Bois. Ce thème revient un certain nombre de fois et apparait comme un questionnement central concernant le positionnement stratégique de l'établissement.

Il est vrai que la création de la Grande Région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes qui deviendra au premier janvier 2016 la première région d'Europe en termes de valeur agricole et la région leader sur un grand nombre de filières doit interroger sur l'ambition portée par Bordeaux Sciences Agro, en tant qu'unique établissement de l'enseignement supérieur agronomique présent sur ce territoire. Bordeaux Sciences Agro a développé depuis quelques années et notamment dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance 2013-2017, des partenariats ambitieux avec le site universitaire bordelais et avec ses partenaires régionaux et nationaux du réseau de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Agronomique. Cette période a été marquée par une vraie inflexion de la dynamique et de la lisibilité de l'établissement avec une ouverture vers les filières professionnelles, vers la recherche et vers l'international tout en s'appuyant sur une formation d'ingénieur tournée vers l'innovation. La question est cependant posée quant à la capacité de l'établissement à soutenir cette dynamique et à porter durablement le pôle d'enseignement supérieur agronomique de la grande région.

L'orientation de l'établissement vers un affichage fort autour de "Vigne-Vin" et "Forêt-Bois" est une des alternatives étudiées. Bordeaux Sciences Agro s'est clairement positionné sur cet axe à travers les créations récentes du MBS "Vineyard et Winery Management" et de la plateforme d'enseignement supérieur "forêt-bois" de l'IDEX dont la maitrise d'œuvre est confiée à l'établissement. Nous ne nions pas le fait que l'ambition de lisibilité et d'attractivité nationale et internationale de l'établissement devra sans doute se focaliser sur ces deux filières pour lesquelles Bordeaux Sciences Agro a la volonté d'apparaitre comme un des points clés sur la carte nationale des formations supérieures agronomiques. Nous devons cependant nous garder de considérer *ex abrupto* que cette stratégie doit s'accompagner d'un rééquilibrage des équipes et de l'abandon de toute velléité de devenir la grande école d'agronomie de la région ALPC.
Une alternative à ce schéma dégressif est la construction, avec nos partenaires naturels du site (INRA, IRSTEA) mais aussi avec l'Université de Bordeaux, l'Université Bordeaux-Montaigne, Bordeaux-INP et les autres établissements concernés, d'un projet ambitieux de pôle agronomique incluant les formations ingénieurs et des formations masters en co-accréditation permettant d'élargir les champs de formation couverts et d'augmenter le nombre de cadres de rang ingénieur-master formés au sein de notre institution. Ce projet doit bien entendu être porté au plan national dans le cadre du réseau d'enseignement supérieur agronomique et de l'IAVFF.

Le second point souligné par le comité concerne la gouvernance et la capacité à faire partager la construction du futur projet d'établissement par les conseils statutaires ou des structures pouvant apporter un regard extérieur à l'établissement. La problématique abordée au paragraphe précédent dictera durablement le choix de développement de l'établissement et réclame que nous soyons particulièrement attentifs à la construction d'un environnement permettant d'accompagner la direction dans ses prises de décisions en matière de stratégie. Nous sommes donc particulièrement attentifs à ces aspects de gouvernance et nous prenons acte des deux premières recommandations du comité portant sur ce point.

La recherche et la formation

Concernant la politique de recherche et comme le souligne le comité d'évaluation, la dispersion de nos scientifiques dans de nombreuses UMR de site relève d'une politique choisie et assumée ; la direction de Bordeaux Sciences Agro souhaite que soit adopté le terme de "distribution" des chercheurs de préférence à "dispersion".
Cette stratégie s'explique par le caractère extrêmement pluridisciplinaire de la formation d'ingénieur agronome qui réclame de fait un périmètre très large de compétences ; dès lors que nous considérons comme essentiel l'adossement de l'enseignement supérieur à des recherches de haut niveau, nos écoles n'auront comme choix que de distribuer leurs forces dans des thématiques variées.
Le développement d'une politique de site ambitieuse à travers notamment les dispositifs du Programme d'Investissements d'Avenir et la structuration toujours plus grande des UMR ont rendu possible et même souhaitable la politique partenariale menée par Bordeaux Sciences Agro. L'établissement, membre fondateur de l'Idex "Université de Bordeaux" et associé largement à la politique scientifique de l'ensemble de ses partenaires est en capacité à peser sur les grandes orientations de la recherche relevant de ses champs de compétences.
Au final, même si, comme le souligne le comité, la gestion au quotidien de la recherche est, par nature déléguée aux UMR, ce mode de fonctionnement n'exclut pas l'émergence d'une réelle politique de recherche d'établissement.

Pour ce qui concerne la formation, l'argument de la dispersion est à nouveau évoqué par le comité à propos de l'offre très large de spécialisations proposée à Bordeaux Sciences Agro. Il nous parait important de souligner ici à nouveau les différentes logiques qui prévalent à la construction de cette offre et que l'école assume parfaitement :

- Bordeaux Sciences Agro n'a pas pour ambition de ne former des cadres que pour les filières régionales ; quand bien même ce choix serait fait, l'économie de la grande région ne se limite en rien à la vigne et à la forêt mais repose également sur la filière fruit et légumes, le premier cheptel allaitant de France et bien d'autres filières encore.
- spécialiser 140 ingénieurs annuellement sur les seules filières préconisées serait de fait en inadéquation complète avec le marché du travail auquel l'école est très attentive. La construction des spécialisations est avant tout le fruit de la première ambition de l'établissement qui est la formation de cadres de haut niveau adaptés au marché de l'emploi d'aujourd'hui et de demain.
- spécialiser l'école serait également nier l'excellence de nos autres domaines de compétence reconnue nationalement (agriculture de précision et numérique, gestion de l'entreprise, agroécologie ...). Il est d'ailleurs à remarquer que les spécialisations ne sont, pour leur grande majorité, pas fondées sur une logique filière mais sur une logique métier.
- nos spécialisations sont, très majoritairement, réalisées en partenariat avec d'autres établissements ce qui est un gage de soutenabilité, de dynamisme et de visibilité : 11 des 13 spécialisations sont ainsi co-gérées avec l'Université de Bordeaux ou l'Université Bordeaux Montaigne dans le cadre de mutualisation de parcours master (6), avec Bordeaux-INP (2) ou avec d'autres écoles d'ingénieurs sous tutelle du MAAF (3).
- une offre de spécialisation large n'est pas en opposition avec l'émergence d'une offre très visible et ouverte notamment à l'international comme c'est déjà le cas pour "Vigne-Vin" et comme l'établissement a vocation à le développer avec ses partenaires de site pour la filière "Forêt-Bois".

De plus, l'offre de formation de Bordeaux Sciences Agro et du site bordelais plus généralement s'inscrit dans une cartographie des formations développée à l'échelle nationale au sein du dispositif d'enseignement supérieur agronomique. La création de cette cartographie cohérente est une des ambitions fortes de l'Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France.

La réussite des étudiants

Si le comité salue à juste titre la qualité de l'accompagnement des étudiants quant à la construction de leur projet professionnel, il met en évidence le manque d'implication des étudiants dans la vie de l'établissement notamment au niveau des conseils statutaires (CEVE, CA) et le manque de coordination de la vie associative. Sur ces deux points, la direction avait posé le même diagnostic il y a maintenant plus de 2 ans. Si des progrès notables ont été faits, il reste encore à ce jour à parfaire l'organisation générale du dialogue ; nous nous permettons d'être relativement optimistes sur ce point devant la volonté conjointe des étudiants et de la direction d'avancer sur ce dossier.

Le pilotage et la gestion

Les chapitres du rapport consacrés à la gestion de l'établissement constituent un constat qui mérite néanmoins d'être enrichi par plusieurs éléments récents qui traduisent, s'il en était besoin, l'ambition de Bordeaux Sciences Agro de professionnaliser son pilotage.
Tout comme le comité d'experts l'établissement constate la nécessité de disposer des outils notamment informatiques pour lui permettre d'améliorer la gestion de ses ressources humaines et de sa masse salariale. A cette fin, dès 2016, Bordeaux Sciences Agro va déployer les briques RH de la suite COCKTAIL.
Sur un plan organisationnel le rapprochement mentionné des services patrimoine et logistique s'est effectué en septembre 2015 avec en parallèle le redéploiement d'une partie des effectifs sur des activités de suivi juridique des conventions et des contrats ainsi que l'accompagnement du pilotage financier de l'école.
En outre l'établissement a identifié, comme le comité, les trajectoires dissociées ces dernières années de l'évolution des charges et des produits. L'école s'est donc engagée à compter du budget 2016 à maitriser ses dépenses en demandant aux départements et services de réduire de 5% leur budget de fonctionnement. Dans le même temps de nouvelles recettes sont venues accroitre l'enveloppe des produits parmi lesquelles les droits de scolarité du MBS, un soutien accru de la Région pour sa formation par apprentissage et la perspective d'une augmentation modérée au cours du second semestre 2016 des tarifs des résidences. Enfin, l'arrivée sur le poste d'agent-comptable/directeur des affaires financières d'un inspecteur du trésor en détachement se traduit déjà par de nombreuses améliorations notamment dans la gestion et l'encaissement des ressources propres éléments essentiels de l'équilibre budgétaire de l'établissement.

Pour conclure, je souhaite saluer le travail d'analyse accompli par le comité d'experts et la qualité des échanges lors de la visite. A n'en pas douter, certaines propositions, parmi lesquelles celle relative à la mise en place possible d'un conseil d'orientation stratégique, viendront alimenter notre réflexion sur le projet d'établissement 2018.

Gradignan, le 4 janvier 2016,

Le Directeur de Bordeaux Sciences Agro,

Pr. Olivier LAVIALLE

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Bordeaux Sciences Agro a eu lieu du 2 au 4 juin 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Frédérique Jourjon, directrice de la Direction de la recherche et de la valorisation, Groupe ESA ANGERS.

Ont participé à l'évaluation :

- Céline Faverjon, doctorante à VetAgro Sup ;
- Jean-Marc Gay, directeur adjoint à la Formation à Polytech Marseille, Aix-Marseille Université ;
- Xavier Martin, directeur du Centre Régional de la Propriété Forestière Rhône-Alpes ;
- Adrien Paul, responsable du pôle administratif et financier, Chambre d'Agriculture du Rhône ;
- Santiago Funes, consultant international et ancien directeur au sein de l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation.

Yves Lecointe, délégué scientifique, et, Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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