

Institut agronomique mediterranéen de Montpellier - IAMM

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut agronomique mediterranéen de Montpellier - IAMM. 2015. hceres-02026121

HAL Id: hceres-02026121

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026121

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (IAMM)

Janvier 2015

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

Section des Établissements

Pour l'AERES, en vertu du décret du 3 novembre 2006[1]*,*

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

Au nom du comité d'experts,

- Frédérique Jourjon, présidente du comité

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

Sommaire

Présentation 7

La stratégie et la gouvernance 9

I – Une stratégie en cours de construction, à consolider en analysant les risques et en hiérarchisant les objectifs 9

II – Une gouvernance articulée entre Ciheam et IAMM 9

III – La politique de partenariats 10

1 ● Une spécificité institutionnelle en tension entre l'appartenance à un réseau international et une politique de site 10

2 ● Des partenariats académiques solides dont la complémentarité pourrait être renforcée pour une coopération plus active 10

IV – La communication : une démarche nécessaire à partir des progrès récents 11

V – Une politique qualité en conformité avec la norme Iso 9001 12

La recherche et la formation 13

I - La politique de recherche 13

1 ● Un potentiel de recherche fragile 13

2 ● Une forte dispersion d'activités et de thématiques qui nuit à la lisibilité scientifique et à l'ambition affichée 14

II - La politique de formation initiale et continue 14

1 ● Une offre de formation en accord avec les missions originelles du Ciheam 14

2 ● Un processus d'amélioration continue perfectible 15

3 ● Des services d'appui compétents 15

4 ● Une offre de formation à repenser en globalité dans le contexte actuel 16

III - Le lien entre recherche et formation, les études doctorales 17

1 ● Une progressivité de formations « à » et « par » la recherche. 17

2 ● Une lisibilité des études doctorales à améliorer 17

La réussite des étudiants 19

I - L'inexistence d'un système de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants 19

II - La vie étudiante 19

1 ● Un accueil des étudiants efficace, adapté au public et aux spécificités de l'établissement 19

2 ● Un système d'attribution des bourses aidant l'IAMM à remplir son rôle de formation 19

3 ● Une résidence étudiante et un restaurant garantissant un cadre de vie confortable 20

4 ● Des activités d'intégration et une vie associative riche reflétant l'identité spécifique et multiculturelle de l'IAMM 20

5 ● Une mobilisation limitée des étudiants dans la vie de l'établissement 21

La valorisation et la culture scientifique 22
I - Une valorisation portée par un très fort engagement des enseignants-chercheurs 22
II - Un effort particulier mené pour la diffusion de la culture scientifique en ligne 22
Les relations européennes et internationales 24
I - Un renouvellement indispensable en réponse à une situation régionale critique 24
Le pilotage et la gestion 26
I - Une marge très réduite de gestion prévisionnelle des emplois 26
II – Une situation budgétaire fragile et une fonction financière peu outillée 27
III - Un patrimoine immobilier bien entretenu mais sous-exploité 27
IV - Un service informatique en attente de la mutualisation prévue par le Ciheam 28
Conclusion 29
I – Les points forts 29
II – Les points faibles 30
III – Les recommandations 30
Liste des sigles 31
Observations du directeur 33
Organisation de l'évaluation 37

Présentation

Créé en 1962, l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (IAMM) est l'un des quatre instituts qui, aux côtés d'un secrétariat général, composent le Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (Ciheam). Le Ciheam est une organisation intergouvernementale sous l'égide de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et du Conseil européen ; il rassemble 13 États membres[2] et se structure autour d'un secrétariat général situé à Paris et de quatre instituts localisés à Saragosse (Espagne), Bari (Italie), Chania (Grèce) et Montpellier (France). Les missions générales du Ciheam et de l'IAMM en particulier sont de former les cadres de l'agriculture des pays méditerranéens, de conduire des études et des recherches sur l'agriculture méditerranéenne et de mettre en œuvre des projets de coopération et de développement entre pays et acteurs de l'arc méditerranéen. Les instituts n'ont pas de personnalité juridique et dépendent directement du secrétariat général du Ciheam qui fixe, à travers son conseil d'administration (CA) et son conseil scientifique (CS), les grandes orientations de chacun d'entre eux. Ceci confère à l'IAMM une réglementation et un fonctionnement spécifiques, caractérisés par :

- l'absence de CA et de CS propres à l'établissement ;

- la tutelle exercée par le Ciheam mais aussi, de manière indirecte, la représentation de l'État français via le ministère en charge de l'Agriculture, notamment par sa participation au CA du Ciheam et par l'attribution d'une dotation annuelle ;

- la gestion des personnels effectuée selon les statuts du Ciheam, tant au niveau des recrutements que du déroulement des carrières et des missions assignées aux enseignants-chercheurs (EC).

L'effectif de l'IAMM compte 62 personnes dont 10 EC permanents, 6 enseignants associés, 10 chargés de recherche contractuels et 33 agents administratifs. Les dépenses réalisées par l'établissement en 2013 étaient de l'ordre de 5,26 M€. Ses ressources sont constituées pour près de 60 % par une subvention de fonctionnement allouée par la France. Cette subvention est en diminution régulière depuis cinq ans.

Situé sur le campus de La Valette à Montpellier, l'IAMM bénéficie d'un environnement scientifique et technique de qualité, rassemblant les principaux organismes de recherche impliqués dans le domaine de l'agriculture (Institut national de la recherche agronomique – Inra ; Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture – Irstea) et notamment de l'agriculture méditerranéenne (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement – Cirad ; Institut de recherche pour le développement – IRD), ainsi que plusieurs établissements de formation (Montpellier SupAgro et l'IRC[3], les universités de Montpellier 1, 2 et 3 – UM1, UM2, UM3) et de transfert (Agropolis International[4] et le CGIAR[5]). L'institut dispose d'un campus de sept hectares sur lequel se trouvent des locaux récemment rénovés consacrés à la formation, à la recherche, à la coopération au développement et à l'hébergement des étudiants et des invités.

L'IAMM accueille au total près de 300 étudiants et stagiaires. L'institut propose des formations diplômantes de niveau bac+5 (environ 70 étudiants) et de niveau bac+6 (environ 50 étudiants dont 93 % proviennent des pays

[2] Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte, Liban, Turquie, Grèce, Albanie, Malte, Italie, France, Espagne, Portugal.

[3] L'IRC, Institut des régions chaudes, est une structure interne à Montpellier SupAgro qui regroupe l'ensemble des offres de formation sur les thématiques de l'agriculture, du développement rural et des industries agro-alimentaires appliquées aux régions chaudes.

[4] Agropolis International est une association (loi 1901) créée en 1986 par les établissements de recherche et d'enseignement supérieur de Montpellier et de la région Languedoc-Roussillon impliqués, en totalité ou en partie, dans les champs thématiques de l'agriculture, de l'alimentation, de la biodiversité et de l'environnement.

[5] Le CGIAR, *Consultative Group on International Agricultural Research*, est un consortium international dédié à la recherche sur les thèmes du développement rural, de la sécurité alimentaire et de la gestion des ressources naturelles. Il coordonne et soutient les programmes de recherche agricole internationale de 15 centres à travers le monde. Depuis 2012, son siège se situe à Montpellier, sur le site d'Agropolis International.

membres). L'institut accueille 30 à 50 doctorants, représentant une vingtaine de nationalités. La formation continue professionnelle enregistre un flux annuel d'environ 150 stagiaires.

Enfin, compte tenu de la spécificité du public accueilli, l'IAMM dispose d'un important centre de français langue étrangère (CFLE) ouvert plus largement au site montpelliérain, et qui accueille plus de 300 stagiaires hors IAMM par an.

Les recherches conduites par l'IAMM se font en partenariat étroit avec des équipes de pays méditerranéens ; elles sont regroupées au sein d'un seul laboratoire interne à l'IAMM, le Lames (Laboratoire d'accueil méditerranéen en économie et sciences sociales) et structurées autour de quatre axes de recherche centrés sur les secteurs d'activité de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable. Les enseignants-chercheurs sont par ailleurs intégrés dans trois unités mixtes de recherche (UMR) locales : Moisa (marchés, organisations, institutions, stratégies des acteurs), System (fonctionnement et conduite des systèmes de culture tropicaux et méditerranéens), Gred (gouvernance, risques, environnement, développement). Enfin l'IAMM développe des activités de coopération au développement sur des territoires méditerranéens de manière privilégiée, mais parfois aussi sur des actions régionales et nationales.

La nouvelle direction de l'IAMM, mise en place en septembre 2013, a exprimé le souhait que la présente évaluation de l'Aeres l'éclaire sur la pertinence dans l'utilisation des ressources de l'institut. Tenant compte des conclusions de la précédente évaluation par l'Aeres en décembre 2010, le comité a centré son évaluation sur les cinq points suivants :

- les interactions et les relations entre l'IAMM et le Ciheam ;
- dans le contexte de l'évolution du monde agricole, la vision stratégique de l'IAMM en particulier dans le système global de coopération au développement ;
- la gestion de la double dimension nationale et internationale de l'IAMM, en relation avec les évolutions du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français et international ;
- l'identité de l'IAMM et sa stratégie d'intégration dans la politique du site montpelliérain ;
- la politique scientifique de l'IAMM, et son articulation avec ses autres missions.

La stratégie et la gouvernance

I – Une stratégie en cours de construction, à consolider en analysant les risques et en hiérarchisant les objectifs

Organisme intergouvernemental, dépendant directement du Ciheam, l'IAMM remplit les mêmes missions que les autres instituts et définit son positionnement stratégique à partir des grandes orientations fixées par le CA et le CS du Ciheam. Un nouveau projet d'orientation stratégique « *corporate* Ciheam », en cours de validation, a été présenté par le secrétaire général (SG) par intérim du Ciheam au CA des 19 et 20 décembre 2013 et sert de cadre aux institutions et à l'IAMM pour construire son projet d'établissement. Ce projet préconise notamment le développement des coopérations inter-instituts et la mise en place d'une politique de développement plus cohérente et partagée à l'échelle des quatre instituts.

Au sein du Ciheam, l'IAMM a pour objectif plus spécifique de préparer les cadres du monde rural du bassin méditerranéen aux changements résultant de l'évolution de cette région, dans les domaines de l'économie et des sciences sociales. Ce positionnement stratégique a été réexaminé en 2013 par la direction de l'IAMM et décliné en quatorze objectifs prioritaires, dans un projet d'établissement qui sera proposé au CA du Ciheam en décembre 2014. Ce projet doit permettre à l'IAMM de concilier son appartenance statutaire à un réseau international (Ciheam) et la réalité de son intégration dans le contexte de l'enseignement supérieur français, tout en préservant son identité et en optimisant ses ressources.

L'identité de l'établissement s'appuie sur trois missions fondamentales : la formation, la recherche et la coopération au développement. L'enjeu majeur pour l'établissement est de trouver le juste équilibre entre ces trois missions, compte tenu de la petite taille de ses effectifs. Ces missions sont clairement définies dans le projet de l'établissement et sont partagées par le personnel. L'identité de l'IAMM, reconnue au sein du Ciheam par les différents partenaires, se situe clairement d'abord au niveau de la formation des cadres et des décideurs des pays du Sud Méditerranée notamment dans les domaines concernant les politiques agricoles, puis au niveau de la bonne connaissance du terrain, de ses acteurs et de sa capacité de mise en réseau. L'expertise reconnue de l'IAMM lui permet de contribuer à une vision sur les enjeux et le développement des territoires et de l'agriculture du Sud Méditerranée, notamment pour la structuration des organisations agricoles dans le contexte des transformations politiques actuelles.

L'ensemble des objectifs inscrits dans le nouveau projet d'établissement, quoique pertinents, nécessitent d'être hiérarchisés au regard du maintien de ce qui fait l'identité et la différenciation de l'IAMM et des ressources humaines disponibles. La réflexion aurait avantage à se poursuivre avec une analyse des risques et opportunités concernant l'articulation entre la vision stratégique « *corporate* Ciheam » et l'intégration locale. Une définition des indicateurs de réussite et des balises pour chacun des objectifs opérationnels retenus pourrait également être mise en oeuvre.

Selon le comité, l'intégration de l'IAMM dans le site montpelliérain est également un enjeu important pour l'établissement, à la fois pour la co-délivrance des diplômes de master, pour renforcer sa lisibilité scientifique en s'adossant à des partenaires recherche, pour l'encadrement de ses doctorants et, à l'avenir, pour optimiser ses ressources et élaborer son nouveau modèle économique.

II – Une gouvernance articulée entre Ciheam et IAMM

Membre d'une organisation intergouvernementale, l'IAMM n'a pas de personnalité juridique, ce qui engendre un mode de gouvernance à deux niveaux : le Ciheam[6] pour les grandes orientations politiques et l'IAMM pour leur traduction opérationnelle. Le Ciheam assure la gouvernance politique et diplomatique via un secrétariat général permanent et un CA qui se réunit deux fois par an. Le secrétaire général, actuellement en situation d'intérim, joue un rôle de coordination et d'exécution et s'appuie sur le concours des quatre directeurs des instituts. Le CA du Ciheam, composé des représentants des 13 États membres, du secrétaire général et des quatre directeurs des instituts, décide

[6] Pour l'ensemble des quatre instituts, 173 agents permanents composent le Ciheam et de près de 2 000 experts gravitent autour de l'organisation.

des orientations stratégiques et vote le budget global, constitué de l'agrégation des budgets des quatre instituts et du secrétariat général. Il valide également les recrutements des employés de catégorie A. Les directeurs des instituts y présentent leurs principaux résultats et les perspectives d'action en lien avec les priorités fixées par le Ciheam.

Le directeur de l'IAMM est nommé par le Ciheam. L'IAMM n'a pas, à proprement parler, de tutelle ministérielle mais perçoit une subvention de l'État français versée par le ministère en charge de l'Agriculture. De même, l'IAMM ne dispose pas de CS en propre, ses orientations scientifiques sont déterminées par le comité consultatif scientifique du Ciheam, composé de sept personnalités du monde académique méditerranéen désignées par le CA. L'établissement ne dispose donc pas, pour lui-même, d'instance d'aide au pilotage stratégique ouverte à des personnalités extérieures, qui constituerait un espace de dialogue avec ses partenaires du site montpelliérain et du monde socio-économique.

La petite taille de l'institut permet une gouvernance allégée et conduit le directeur à assurer la gestion opérationnelle en direct. Celui-ci s'appuie sur deux directeurs adjoints et sur un comité de direction, composé de huit personnes. Il se réunit une 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 (AG) organisées régulièrement ; en 2014, elles ont été le lieu de lancement et de partage du nouveau projet d'établissement de l'IAMM. La nouvelle équipe de direction a mis en place deux évolutions : la réactivation du collège des enseignants, rassemblant les 10 EC, et en février 2014, l'élection, prévue par les textes du Ciheam, de deux représentants du personnel (catégories A et B) pour former le comité consultatif des personnels.

La forte implication du personnel dans la vie de l'institution et le sentiment d'appartenance à la « famille » de l'IAMM sont une vraie force pour l'établissement et semblent faciliter la participation du personnel à la construction du projet d'établissement. La dynamique actuelle de cette construction est menée à travers la constitution de trois groupes de travail thématiques pilotés par des personnels de l'établissement ; les réflexions des groupes sont relayées lors d'AG et transmises à la direction qui en assure la synthèse.

III – La politique de partenariats

1 ● Une spécificité institutionnelle en tension entre l'appartenance à un réseau international et une politique de site

L'IAMM, de par son appartenance au Ciheam et son adhésion au nouveau projet « *corporate* Ciheam » porté par celui-ci, se doit d'entretenir et de renforcer sa politique de partenariats avec les autres instituts du Ciheam et avec ses partenaires des pays du bassin méditerranéen. Selon le comité, ce partenariat ne peut être pour autant suffisant pour l'IAMM dans le contexte de l'enseignement supérieur français et des exigences posées par la possibilité récente donnée à l'IAMM d'accréditation à délivrer des diplômes en propre (art. 27 du projet de Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt).

Soutenu par le ministère chargé de l'Agriculture, l'IAMM souhaite s'intégrer le plus fortement possible dans le dispositif français de l'enseignement supérieur, tout en gardant cependant ses spécificités. L'insertion de l'IAMM dans le site montpelliérain est aujourd'hui bien identifiée par ses partenaires académiques (les universités Montpellier 1 et 3, Montpellier SupAgro), par certains partenaires recherche (Cirad, IRD, Montpellier 3), ou de transfert (Agropolis International) et par le conseil général. Cependant, l'IAMM n'a pas rejoint le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) sur la période précédente et ne souhaite pas rejoindre la future Communauté d'universités et établissements (Comue) compte tenu de sa taille et de sa complexité. L'IAMM s'appuie sur sa participation à Agropolis International, au sein duquel son expertise est reconnue, pour conforter sa stratégie d'intégration dans le site montpelliérain ; cependant Agropolis ne sera pas formellement membre de la Comue et ne pourra probablement pas jouer ce rôle.

La politique partenariale internationale de l'IAMM et la qualité de ses réseaux en Sud Méditerranée est une vraie plus-value apportée par l'IAMM et reconnue par l'ensemble de ses partenaires. Cependant, ces réseaux sont portés en général par un seul enseignant-chercheur et peuvent apparaître fragiles car reposant sur des relations individuelles.

2 ● Des partenariats académiques solides dont la complémentarité pourrait être renforcée pour une coopération plus active

Les partenariats académiques construits dans le cadre de la co-habilitation des diplômes de master avec l'IAMM (Montpellier 1 et 3, Montpellier SupAgro) sont efficaces et appréciés par les partenaires ; la démarche qualité en place à l'IAMM (voir *infra*) apporte clairement une plus-value aux partenaires pour la mise en œuvre des formations. Les points de fragilité concernent le peu d'heures d'enseignement réalisées par les enseignants de l'IAMM, le niveau des étudiants dans certains cas et la précarité liée aux relations personnelles plutôt qu'institutionnelles. L'hypothèse

d'un renforcement des collaborations avec Montpellier SupAgro, encouragé par le ministère chargé de l'Agriculture et objet d'un audit en cours, fait naître des interrogations et des inquiétudes de part et d'autre et devra s'appuyer sur une analyse approfondie des apports potentiels.

La collaboration avec les établissements montpelliérains mériterait d'être renforcée au-delà des seuls aspects liés à la cohabilitation des diplômes. Le comité observe notamment que l'université Montpellier 3, du fait de sa proximité géographique, pourrait être un partenaire privilégié dans une démarche d'optimisation des moyens et de coopération relative, par exemple, aux activités du CFLE, à la formation à distance (notamment pour le doctorat), ou encore à l'hébergement des étudiants et des professeurs invités. Pour ce faire, la mise en place d'un dialogue institutionnel, inexistant à l'heure actuelle, paraît essentielle.

Les partenariats avec les organismes de recherche sont organisés via la présence de l'IAMM au sein d'Agropolis International, qui rassemble l'ensemble des acteurs impliqués sur les questions méditerranéennes (Cirad, IRD, IRC), et via l'appartenance à trois UMR du site. À nouveau, on peut cependant constater l'absence de dialogue institutionnel privilégié entre l'IAMM et chacun des organismes, entraînant un manque de connaissance des activités de l'IAMM. Comme il ne dispose pas de CS propre où ce dialogue pourrait avoir lieu, l'IAMM aurait avantage à mieux structurer les échanges avec ses partenaires. L'orientation récente du Cirad vers la Méditerranée et la complémentarité de ses activités par rapport à celles de l'IAMM devraient par ailleurs permettre de réfléchir à la construction d'un partenariat renforcé et mutuellement profitable entre les deux institutions. Plus globalement, compte tenu de son statut intergouvernemental, de son expertise reconnue et de sa connaissance des différents acteurs, l'IAMM pourrait jouer le rôle au sein d'Agropolis de « fédérateur » des liens entre l'ensemble des organismes impliqués sur la Méditerranée.

Les partenariats avec les acteurs du monde socio-économique reposent essentiellement sur des relations individuelles tissées dans le contexte de missions d'expertise et ne semblent pas aujourd'hui très organisés ; ils mériteraient d'être mieux identifiés par l'institut (voir *infra*). L'établissement a su établir avec les collectivités territoriales et avec l'Union européenne (UE) des partenariats privilégiés construits autour de son expertise du terrain, sa connaissance des acteurs et son réseau reconnus comme incontournables et uniques, sa réactivité et la qualité des relations personnelles. Ces partenariats sont indéniablement un atout majeur pour l'institution, et lui garantissent un volume d'activités bien rémunérées et stables.

Pour résumer, quatre enjeux se dégagent pour l'établissement et méritent réflexion pour la prochaine période :

- la nécessité de mieux identifier et structurer, au niveau institutionnel, les partenariats locaux ;
- l'identification des complémentarités et le développement de la concertation avec les établissements de recherche positionnés sur les mêmes thématiques que l'IAMM ;
- la participation aux réflexions stratégiques au niveau du site montpelliérain, dans le contexte de la mise en place de la future Comue ;
- la structuration des partenariats avec les acteurs économiques.

IV – La communication : une démarche nécessaire à partir des progrès récents

Sur la période évaluée, les activités de communication ont été réalisées dans la continuité de la politique menée par l'IAMM visant la construction d'une image forte et l'affirmation de son identité auprès de ses partenaires.

Plusieurs initiatives récentes ont été pertinemment mises en œuvre pour insuffler une nouvelle dynamique et identifier de nouvelles perspectives en matière de communication institutionnelle.

Un travail a également été entamé pour l'activation du réseau d'anciens étudiants (environ 5 000 participants potentiels) et de valorisation des parcours des *alumni* via différentes plateformes numériques (LinkedIn, Facebook, Twitter). Le comité encourage l'institut à poursuivre cette démarche.

En réponse au constat fait par l'établissement « d'un déficit en termes de visibilité et de communication institutionnelle, interne et externe », une analyse interne des moyens de communication est menée depuis 2012 par un comité de pilotage. La désignation, en 2013, d'une animatrice chargée du site web a permis d'améliorer le traitement et la diffusion de l'information afin d'offrir une présentation consolidée et cohérente des activités de

l'institut. Renouvelé en 2010, le site web de l'IAMM reçoit autour de 2 800 visiteurs par mois[7], avec une augmentation récente de la durée de chaque visite (de deux à quatre minutes en moyenne).

En décembre 2013, le secrétaire général a proposé la création d'un site web unique pour l'ensemble du Ciheam dans le cadre du projet « *corporate* Ciheam » afin d'optimiser et d'homogénéiser les supports de communication. Favorable à cette proposition, l'IAMM a produit un projet de plateforme qui permettrait de fondre les sites existants tout en préservant des espaces d'autonomie et de décentralisation. L'IAMM et le Ciheam en général gagneraient à développer les outils techniques permettant une meilleure animation transversale et le partage en réseau. En outre, les activités de communication pourraient bénéficier d'une analyse plus précise des utilisateurs/interlocuteurs ciblés, de leurs besoins respectifs d'information et des thèmes susceptibles de dynamiser la participation au réseau.

Le développement des réseaux de partenariats via des espaces d'expression institutionnelle de plus en plus immatériels exploitant les technologies numériques de communication pourrait constituer une priorité forte de l'institut. Cette perspective pourrait justifier que l'institut entame une exploration du concept et des différentes pratiques de communication pour le développement, tel que recommandé par le Congrès mondial organisé par la FAO (*Food and Agriculture Organization of the United* Nations) et la Banque mondiale en 2006[8].

En conclusion, le comité encourage la poursuite de la modernisation de la communication en préservant et en optimisant les moyens affectés et en accentuant également la cohérence de l'ensemble de la politique de communication de l'institut.

V – Une politique qualité en conformité avec la norme Iso 9001

Créé en 2006, le service qualité a permis la certification Iso 9001 pour les formations longues, le CFLE et la formation professionnelle continue. De 2006 à 2010, les procédures ont été multipliées, puis formalisées pour être mieux partagées. Depuis 2012, l'établissement applique une approche simplifiée avec la constitution de suivis des étudiants, notamment par des tableaux de bord, mais avec une vision strictement quantitative. L'objectif poursuivi est la satisfaction des étudiants.

Au début 2014, l'IAMM a créé la mission qualité, nommant responsable un directeur adjoint. Le projet d'établissement en cours d'élaboration affiche la volonté de mieux intégrer la démarche qualité dans la gestion de l'institut (en lien avec la nécessité d'un suivi budgétaire, voir *infra*) et de changer le modèle économique (un comité budget est en création).

Aujourd'hui, la qualité est intégrée au quotidien, l'appropriation collective est assimilée. Le projet « *corporate* Ciheam » vise également la qualité par des échanges d'expérience entre instituts. Mais, pour l'instant, si la technique de la qualité est bien maîtrisée, elle n'est pas suffisamment intégrée et exploitée au niveau de la gouvernance, au-delà de l'administration et de la gestion de l'établissement.

[7] Principalement d'origine française (50%) et maghrébine (30%).

[8] *World Congress on Communication for Development (Communication Initiative, FAO, World Bank)*, Rome, 2006 : « Development organizations should include communication for development at the inception of programs ».

La recherche et la formation

I - La politique de recherche

1 ● Un potentiel de recherche fragile

Le potentiel recherche de l'établissement, en diminution depuis la précédente évaluation[9], est limité à 10 enseignants-chercheurs, 3 enseignants associés ayant une charge de recherche, 10 chargés de recherche contractuels affectés à des projets et une vingtaine de doctorants à temps plein par an. L'ensemble du personnel affecté à la recherche est rassemblé au sein d'une structure interne à l'IAMM, le Lames. Par ailleurs, l'IAMM est impliqué dans trois UMR[10] du site Montpelliérain : Moisa (marchés, organisations, institutions, stratégies des acteurs), System (fonctionnement et conduite des systèmes de culture tropicaux et méditerranéens), et Gred (gouvernance, risques, environnement, développement). L'implication réelle des EC dans ces UMR est assez variable selon les individus et entraîne, chez les partenaires, une perception hétérogène de la contribution de l'IAMM. Sur la période 2008-2013, la production scientifique affichée est importante et diversifiée (790 contributions). Cependant, si on peut noter qu'en valeur absolue le nombre de publications dans les revues de rang A a augmenté par rapport à la précédente évaluation (de 58 à 84 articles), la proportion que représente ces publications en regard de la production totale a, elle, diminué (10 %, comparé aux 17 % précédemment observés). Aujourd'hui, l'ensemble des publications et travaux est valorisé à la fois dans la liste des publications du Lames et dans celles des UMR, et regroupe également des travaux de doctorants non directement reliés au Lames. Cet usage mériterait d'être revu de manière à gagner en lisibilité externe, notamment vis-à-vis des partenaires scientifiques pour qui le Lames peut parfois apparaître comme une « coquille vide ».

Les missions de recherche et de coopération au développement sont entièrement financées sur ressources propres de l'IAMM via la réponse aux appels à projets. L'ensemble des financements issus de ces deux missions atteint, pour la période évaluée, 3,6 M€, dont 65 % proviennent d'appels à projets internationaux, 21 % d'appels à projets nationaux et 12 % des collectivités territoriales ou de fondations. La part des financements avec les partenaires privés via des prestations d'expertise est faible (2 %). La répartition de ces sources de financement et leur montant traduit la forte reconnaissance de l'expertise en coopération au développement acquise par les équipes de l'IAMM, notamment auprès des instances internationales, et doit encourager l'IAMM à poursuivre ses efforts dans cette direction pour accentuer la plus value apportée au site montpelliérain.

Les enseignants-chercheurs de l'IAMM participent à l'encadrement de 30 à 50 doctorants chaque année. Au regard de ce nombre important de doctorants, le nombre d'habilitations à diriger des recherches (HDR) est très faible (trois seulement). Il est, du reste, en diminution par rapport à la dernière évaluation Aeres et risque de diminuer encore avec un départ en retraite en septembre 2014. L'établissement n'a pas mis en place de politique incitative pour le passage de l'HDR de ses EC, ce qui fragilise, à terme, le maintien de sa politique d'accueil de doctorants.

La politique de recherche de l'établissement n'est pas explicite et apparaît davantage guidée par des opportunités et des initiatives individuelles que par une stratégie et un pilotage institutionnels liés à l'identité de l'établissement. Le conseil consultatif scientifique du Ciheam, composé exclusivement de représentants du monde académique international, fixe les orientations générales de la recherche pour les quatre instituts, mais ne visite chacun d'entre eux que tous les quatre ans. L'absence de CS ou d'instance équivalente propre à l'IAMM et d'espace de dialogue entre la direction de l'institution et les partenaires recherche de l'IAMM accentue le manque de pilotage stratégique de la recherche.

[9] Le rapport d'évaluation de l'Aeres pour la période précédente faisait état de 12 enseignants-chercheurs permanents.

[10] 7 EC et 9 doctorants sont intégrés dans l'UMR Moisa, 1 EC et 2 doctorants dans l'UMR System, 1 EC et 1 doctorant dans l'UMR Gred.

2 ● Une forte dispersion d'activités et de thématiques qui nuit à la lisibilité scientifique et à l'ambition affichée

La recherche effectuée par l'IAMM est une recherche finalisée portant sur l'économie, la gestion et la sociologie appliquées à l'agriculture et l'agroalimentaire, aux espaces ruraux et urbains et à l'environnement des pays méditerranéens. Elle est fortement imbriquée avec les activités de coopération au développement menées par ailleurs par les EC, en lien avec leur réseau dans les pays membres du Ciheam. Cette double mission leur confère une véritable expertise en matière de connaissance du terrain, de mise en réseau et d'assemblage, expertise reconnue par les partenaires scientifiques, les collectivités et les instances européennes. L'ambition affichée par l'IAMM est d'être considéré, dans son périmètre thématique, comme leader de la recherche en Méditerranée.

Quatre axes de recherche prioritaires sont affichés et couvrent un ensemble de thématiques assez large allant du développement durable de l'agriculture, de l'alimentation et des territoires ruraux en Méditerranée, jusqu'à l'organisation des filières et la promotion de la qualité, en passant par les politiques publiques de développement, les négociations internationales et l'usage des ressources naturelles. La dispersion thématique apparaît particulièrement forte compte tenu des forces en présence et de la variété des missions confiées aux EC. De fait, la plupart des thématiques, ainsi que leur réseau associé, sont portées par un ou deux enseignants-chercheurs, ce qui fragilise leur pérennité et complique leur transmission au sein de l'institut lors du départ de l'EC porteur.

Le comité recommande à l'IAMM de réduire la dispersion thématique et de créer à moyen terme des équipes de trois à quatre EC centrés sur les mêmes thématiques et partageant les mêmes réseaux. Ce point avait déjà été signalé dans le précédent rapport d'évaluation de l'Aeres en 2010.

La stratégie d'intégration des EC de l'IAMM dans les UMR n'est pas très explicitée et apparaît aujourd'hui davantage comme un habillage pour une lisibilité et une reconnaissance externes dans le contexte français de l'enseignement supérieur et de la recherche. Or, cette participation des EC aux UMR s'accompagne d'exigences relatives aux activités scientifiques (standards de l'évaluation de la recherche) en tension avec les missions spécifiques de l'IAMM. Pour éviter ce risque, l'IAMM aurait intérêt à engager rapidement une réflexion sur la définition, le pilotage et l'organisation de ses activités de recherche et de coopération au développement. Le comité estime que c'est en valorisant ses compétences reconnues d'assembleur que l'IAMM trouverait sa légitimité et sa pertinence pour établir des partenariats mutuellement profitables avec les UMR. Un partenariat privilégié avec le Cirad pourrait également être réfléchi dans ce sens.

II - La politique de formation initiale et continue

1 ● Une offre de formation en accord avec les missions originelles du Ciheam

L'IAMM se positionne en tant qu'acteur national et international méditerranéen tant en formation initiale qu'en formation continue, avec un diplôme de *Master of Science* (Msc) délivré par le Ciheam après deux années de formation. La première année, au niveau bac + 5, comprend une période de formation académique suivie d'un stage. Elle peut correspondre soit à une deuxième année de master du système français (M2), soit à une année spécifique Msc1 du *Master of Science*. La deuxième année Msc2, au niveau bac + 6, correspond à un stage complémentaire.

En formations initiale et continue diplômante, de 2010 à 2014, les diplômes suivants (de M2, Msc1 et Msc2) ont été proposés à l'IAMM :

- quatre M2 sont cohabilités avec UM1 ou UM3 et Montpellier SupAgro (deux en voie « recherche » et deux en voie mixte « recherche/professionnalisation ») qui ont été suivis par 56 étudiants en 2013-2014 ;
- un Msc1 professionnel, ouvert depuis deux ans, reste sous la seule responsabilité de l'institut et est dispensé à Montpellier pour 12 à 15 étudiants par an (15 étudiants en 2013-2014) ;
- deux Msc1 internationaux sont délocalisés et fonctionnent avec des partenaires étrangers locaux au Liban et en Tunisie. Une troisième formation, en Égypte, n'a pas pu ré-ouvrir depuis 2012 en raison du contexte politique ;
- cinq Msc2, pour une quarantaine d'étudiants en moyenne par an (36 étudiants en 2013-2014), dont les diplômes sont délivrés par le Ciheam ;
- deux Msc2 internationaux avec un diplôme co-délivré par le Ciheam.

Par ailleurs, une offre de formation continue (FC) non-diplômante (d'une durée de trois jours à deux semaines) est proposée à Montpellier ou à l'étranger pour des décideurs du secteur agricole. 10 sessions minimum sont

organisées chaque année à l'IAMM et deux à trois sessions chez des partenaires internationaux. Cette FC permet à des professionnels (entre 100 et 250 par an) de connaître les avancées et les outils méthodologiques conduisant à des analyses pertinentes ou à de la gestion de projets. Cependant, le comité regrette que l'établissement n'ait pas été en mesure de lui fournir le chiffre d'affaires de cette activité.

L'ensemble de ces formations s'inscrit bien dans les missions dévolues au Ciheam. À l'IAMM, cet ensemble s'appuie sur seulement 10 EC en 2013-2014. Un ou deux EC titulaires portent la responsabilité de chaque formation diplômante ; les deux tiers des EC titulaires assument cette mission. La pérennité de ces formations repose donc souvent sur une seule personne avec le risque de fermeture d'un diplôme lors du départ du responsable.

2 ● Un processus d'amélioration continue perfectible

Les méthodes pédagogiques sont variées dans les formations longues (cours théoriques ou appliqués, stage collectif et stage individuel), mais elles ne laissent guère de place à un apprentissage partiellement effectué à distance, qui libérerait du temps pour les EC et qui pourrait être mutualisé avec UM3.

De plus, former des cadres à l'international au niveau master suppose qu'ils aient des connaissances en anglais, tant pour la lecture de documents et productions scientifiques que pour l'expression et la compréhension orales lors de réunions internationales. Or tous les enseignements de l'IAMM sont volontairement dispensés en français alors que les étudiants doivent aussi travailler sur des textes en anglais. Une évaluation puis une réflexion sur cette difficulté pour les étudiants s'avèreraient utiles soit pour introduire un nouveau critère de sélection des candidats, soit pour introduire une formation à l'anglais dans les cursus (d'autant que les compétences existent en interne à l'IAMM).

Le pilotage de ces formations longues s'effectue au sein du comité de formation et de pédagogie (CFP) composé des responsables des diplômes. Des délégués étudiants y sont présents lorsque la réunion traite du bilan de leur diplôme. La nouvelle direction a récemment réactivé un collège des enseignants afin de compléter la structure de pilotage des formations et de discuter de leurs évolutions en impliquant l'ensemble des EC. Il conviendrait cependant d'identifier les missions respectives de ces deux instances qui, actuellement, semblent faire doublon. Par ailleurs, aucune instance politique traitant de la formation et/ou de la vie étudiante n'accueille en son sein de personnalité extérieure issue du monde professionnel, d'étudiants ou d'anciens étudiants ou encore de personnel administratif interne à l'IAMM. De plus, aucune évaluation des coûts complets de chaque formation n'est effectuée à ce jour ; les choix et la stratégie pédagogiques ne s'appuient donc pas encore sur ces éléments d'analyse et sur une diversité de points de vue.

L'évaluation des enseignements dispensés à l'IAMM est effective ; elle s'effectue « à chaud » et systématiquement à la fin de chaque module. Elle porte sur le contenu, la pédagogie et les documents fournis. Ces renseignements déclarés confidentiels ne donnent lieu qu'à une description quantitative sans analyse qualitative ; ils sont transmis à l'EC responsable de la formation, à la directrice des études ainsi qu'au directeur de l'institut. Puisque les deux tiers des étudiants poursuivent en Msc2, l'IAMM pourrait aisément envisager des évaluations « à froid » susceptibles de faire émerger d'autres pistes d'amélioration. L'analyse qualitative des évaluations pourrait en outre être discutée en collège des enseignants pour permettre l'évolution de la formation et contribuer à l'amélioration des enseignements comme à la réussite des étudiants.

Quant au suivi de l'insertion des étudiants, il n'en est qu'aux prémisses (voir *infra*). Le comité regrette cette déficience, dans la mesure où ce suivi pourrait servir à la réflexion prospective sur l'évolution des formations. En somme, le système d'amélioration continue des formations apparaît défaillant, ce qui peut surprendre pour cet établissement agréé Iso 9001.

3 ● Des services d'appui compétents

Au CFP et au collège des enseignants s'adjoignent plusieurs fonctions d'appui à la formation :

- directement, le service de l'enseignement et de la scolarité (SES), le CFLE et le service de la documentation ;

- indirectement, le service informatique (SI) (voir *infra*) et le centre multimédia.

Deux agents gèrent l'ensemble des tâches du SES sous la responsabilité de la directrice des études. La démarche de certification qualité a permis notamment d'améliorer puis de stabiliser les procédures, et de compléter les informations en créant un tableau de bord de suivi des étudiants du site de Montpellier.

Le CFLE propose diverses formations dans le domaine du français langue étrangère avec des modalités pédagogiques variées qui s'adaptent aux besoins des candidats. Sous la responsabilité d'un cadre de l'IAMM, ce service

propose des perfectionnements pour l'usage du français, tant à l'oral qu'à l'écrit, avec des apprentissages en groupe ou individuel, selon des horaires et des périodes d'enseignement adaptés aux disponibilités des candidats. En partenariat avec plusieurs autres institutions montpelliéraines (Agropolis, par exemple) pour l'accueil de leurs étudiants ou adultes non-francophones, il a répondu aux attentes de plus de 460 usagers en 2013-2014. On peut néanmoins regretter qu'aucune réflexion ne soit actuellement menée pour établir une coopération avec le CFLE de l'UM3, situé à 200m de l'IAMM.

Le centre de documentation est porté par trois personnes, correspondant à 2,8 ETP. Une coopération avec les trois autres instituts du Ciheam est souhaitée afin d'améliorer la visibilité de la production du Ciheam. Localement, de nombreux partenariats ont permis de rationaliser les acquisitions avec les centres des établissements voisins, tout en préservant les spécificités de l'IAMM. Le développement de ressources numériques, de même que l'adaptation aux besoins en enseignement et en recherche sont effectifs, et ce malgré une diminution du budget alloué à ce service. Les documentalistes proposent des actions de formation auprès des étudiants et des EC. Le centre a par ailleurs développé une activité de veille sur les appels d'offres et sur les appels à projets recherche, et produit mensuellement une lettre d'information présentant les nouvelles acquisitions du centre de documentation susceptibles d'intéresser les EC. Ce travail de veille et d'information aurait avantage à être structuré au niveau du Ciheam, en lien avec son orientation « *corporate* Ciheam ».

L'atelier multimédia, bénéficiant de 2,3 ETP, joue un rôle d'assistance à la pédagogie en lien avec le SI. Il a développé des partenariats forts sur le plan local (notamment avec Montpellier SupAgro, le Cirad et Agropolis), qui représentent 85 % de son activité. Seuls sept cours en formation à distance ont été développés pour l'institut. Cette très faible contribution à l'institut pose question. Dans le cadre de l'élaboration de son prochain projet d'établissement, l'IAMM aurait avantage à développer une stratégie claire concernant l'exploitation de cet atelier notamment pour le développement de l'enseignement à distance (EAD), y compris en coopération avec les autres instituts du Ciheam ou les établissements du site.

4 ● Une offre de formation à repenser en globalité dans le contexte actuel

Telles qu'elles sont présentées dans le rapport d'autoévaluation, les formations non-diplômantes de l'IAMM répondent à la mission de « former des cadres du secteur agroalimentaire des pays méditerranéens » et permettent de développer ou de maintenir un fort réseau de partenaires méditerranéens. Le diplôme délocalisé en Tunisie, proposé en alternance, semble répondre également aux besoins de professionnels et à leurs contraintes de disponibilité. Ce diplôme repose sur une collaboration qui satisfait pleinement le partenaire tunisien (Institut national agronomique de Tunisie – Inat) ; néanmoins, il est surprenant que cette formation n'apparaisse pas sur le site du Ciheam et ne soit visible que sur celui de l'IAMM.

Les formations diplômantes *in situ* doivent s'adapter à la diminution progressive du public de professionnels au profit d'étudiants en formation initiale. Elles demandent l'allocation de moyens humains et financiers suffisants pour encadrer les étudiants et maintenir l'effectif de boursiers (voir *infra*). Le comité s'interroge sur les points suivants : la dispersion du faible effectif étudiant en de multiples diplômes différents, le taux de réussite quelquefois très faible malgré une sélection des candidats, la volonté d'ouvrir de nouveaux diplômes délocalisés, source de concurrence potentielle pour le recrutement étudiant. Des priorités mériteraient d'être définies dans le projet d'établissement, afin d'éviter une trop forte dispersion tout en préservant l'identité du Ciheam et de l'institut.

En outre, la future possibilité d'accréditation offerte par le projet de loi d'avenir ouvre aussi des perspectives. Or délivrer un diplôme français nécessite que les formations soient lisibles dans le cadre européen du cursus licence, master, doctorat (LMD) (c'est actuellement le cas pour les seuls M2 cohabilités et non pour le Msc1 porté uniquement par l'IAMM) et que le rôle d'intervenants professionnels y soit nettement accru. Cette perspective d'accréditation devrait encourager l'IAMM à reprendre la réflexion sur l'articulation du *Master of Science* avec les possibilités du système français (master complet M1 et M2 ou mastère spécialisé homologué par la Conférence des grandes écoles – CGE) en adéquation avec ses missions, ses moyens humains et les besoins des professionnels méditerranéens à former. De plus, il ne faudrait pas que cette accréditation conduise l'IAMM à diminuer ou affaiblir ses partenariats montpelliérains alors que l'ancrage dans le site peut se révéler fructueux sur ses trois missions. En formation, par exemple, grâce aux cohabilitations, un processus de validation des acquis professionnels (VAP) et de validation des acquis de l'expérience (VAE) pourrait être mis en place avec les partenaires institutionnels qui pratiquent ces validations. À l'IAMM, aucun progrès n'a été accompli en ce sens depuis l'évaluation de l'Aeres en 2010 alors que, d'une part, des VAP sont effectives sous forme d'équivalences, mais non formalisées, et que d'autre part, la spécificité française de la VAE serait un avantage indéniable pour l'IAMM auprès de ses partenaires méditerranéens.

Enfin, pour les modalités de formation, deux axes mériteraient réflexion au sein de l'IAMM. Le premier consiste à davantage panacher l'EAD en complément des enseignements en présentiel et par vidéoconférence, d'autant plus que les compétences et moyens techniques existent déjà. Le second consiste à explorer l'expérience de délocalisation

en Tunisie pour la dupliquer en l'adaptant, parce que le rythme de l'alternance convient mieux aux professionnels et à la restriction des budgets de formation. Cette alternance pourrait même être adaptée à Montpellier en développant les partenariats dans la région. Des solutions de type apprentissage pourraient être explorées, ce qui libérerait des moyens financiers actuellement utilisés par l'institut en bourses étudiantes.

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

1 ● Une progressivité de formations « à » et « par » la recherche.

L'articulation entre recherche et formation s'effectue à différents niveaux :

- Les nombreuses études de terrain que les EC conduisent irriguent tout naturellement leurs interventions de cours en actualisant les connaissances des étudiants.

- Au cours du premier semestre des M2 cohabilités, un stage collectif intervient. Outre le fait qu'il permet aux étudiants d'acquérir des compétences de travail en équipe, il les plonge dans un aspect de projet-coopération sur lequel l'IAMM travaille. Cette étape constitue pour eux un premier contact avec la recherche appliquée.

- Le second semestre des M2 cohabilités est consacré à un stage, précédé d'une préparation permettant aux étudiants de préciser leur objet de recherche, leur analyse *ex ante* et leur méthodologie. Cette préparation, formalisée par un projet de stage écrit, leur permet d'être opérationnels dès le début de leur stage et de se former à la recherche.

- Tous les Msc de l'IAMM comportent des modalités de stage proches des M2. Il est fréquent que les étudiants en Msc réalisent leur stage en appui aux actions de coopération-développement menées par les EC, permettant ainsi le suivi rapproché des étudiants tout en procurant à l'IAMM une force supplémentaire pour conduire de tels projets et confortant l'image de l'institut dans ce domaine. Pour l'étudiant s'orientant vers un doctorat, l'année de Msc est conçue comme un sas soit de 1ère année de thèse soit de pré-1ère année, en lien éventuel avec l'UMR de rattachement retenue.

2 ● Une lisibilité des études doctorales à améliorer

L'IAMM a mis en place une plateforme doctorale et accueille chaque année entre 30 et 50 doctorants (dont 20 à 30 étudiants pour des séjours de courte durée), co-encadrés par les enseignants-chercheurs de l'IAMM. Environ 20 d'entre ces doctorants réalisent leur thèse dans le cadre des programmes de recherche de l'IAMM ou bénéficient de bourses versées par l'établissement. Les doctorants disposent de bureaux équipés facilitant un suivi de proximité.

Néanmoins, aucun accompagnement vers l'insertion professionnelle et aucun suivi des emplois occupés par les doctorants n'existent au sein de l'institut.

Certains doctorants accueillis à l'IAMM participent aux activités de recherche au sein des UMR. Cet apport de doctorants dans les UMR est clairement reconnu comme une plus-value, mais crée aussi une tension au sein des UMR partenaires du fait de la charge de travail générée pour leur encadrement. En outre, les doctorants de l'IAMM, tout comme les chargés de recherche, ne partagent pas le sentiment d'appartenance aux UMR et se déclarent plutôt rattachés au Lames. Le rattachement des doctorants dans les UMR n'est malheureusement pas toujours clairement explicité.

La réussite des étudiants

I - L'inexistence d'un système de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants

L'IAMM ne dispose d'aucun mode de suivi systématique de l'insertion professionnelle de ses étudiants, ce qui est regrettable. C'est uniquement sur la base de liens personnels et informels avec certains anciens étudiants que l'IAMM suit leur insertion professionnelle, ce qui empêche de développer une vision objective et globale. Aucune évolution n'a pu être observée depuis la dernière évaluation de l'Aeres en 2010, dont les conclusions soulignaient déjà le « déficit de prise en compte de l'insertion professionnelle, tant au niveau des descriptifs fournis aux étudiants que dans le suivi statistique de leur carrière ». Cette situation pénalise également l'IAMM pour le suivi des attentes du marché du travail. Selon le service de l'enseignement et de la scolarité (SES), une réflexion interne est engagée sur ce sujet. Plus récemment, le Ciheam a exprimé l'intention d'élaborer un suivi centralisé au niveau des quatre instituts. Cependant, les difficultés de la mise en place d'une plateforme commune aux quatre instituts rendent incertaine la concrétisation de ce projet. Il paraît important que l'IAMM élabore, sans attendre, son propre système de suivi.

Dans l'absence d'un suivi méthodologique de l'insertion professionnelle, le réseau de partenariats de l'IAMM permet toutefois un aperçu de l'insertion professionnelle des étudiants. Les anciens étudiants sont essentiellement enseignants, chercheurs, cadres dans l'administration, les collectivités territoriales, les organisations professionnelles agricoles, ou dans différentes ONG. En revanche, peu d'anciens étudiants occupent des postes de responsabilité en entreprise, ce qui reflète un déficit d'intégration et de création de réseaux de l'IAMM avec le monde socio-économique. Il convient de noter que ce déficit a, lui aussi, été signalé dans le dernier rapport d'évaluation de l'Aeres en 2010.

II - La vie étudiante

1 ● Un accueil des étudiants efficace, adapté au public et aux spécificités de l'établissement

Dès le premier contact et pendant toute l'année scolaire, le SES offre aux étudiants un accueil performant et adapté aux particularités de l'établissement et de ses étudiants (dont plus de 90 % sont étrangers) : informations par courriers électroniques et par téléphone, communication en anglais avec les étudiants non-francophones, soutien dans les démarches d'obtention d'un visa, intégration des délais de délivrance des visas pour la détermination de la période d'admission des étudiants, sélection des meilleures offres d'assurance pour les étudiants de plus de 28 ans, mise à disposition des formulaires de renouvellement des titres de séjour.

Des informations sur l'établissement et son environnement sont communiquées en français et en anglais à l'ensemble des étudiants à travers le livret de l'étudiant, des entretiens individuels et des réunions de rentrée. Les étudiants bénéficient de la réactivité, de l'écoute et de la disponibilité de toute l'équipe de l'IAMM. Ceux d'entre eux n'ayant pas le niveau suffisant en langue française sont dirigés vers le stage intensif du CFLE. L'IAMM étant équipé pour accueillir des étudiants handicapés, une meilleure communication de cette information lui permettrait d'accueillir ce public et d'optimiser l'usage de ces moyens.

2 ● Un système d'attribution des bourses aidant l'IAMM à remplir son rôle de formation

L'équipe pédagogique de chaque master établit un classement des candidatures des étudiants postulant en 1ère année à l'IAMM (M2 ou Msc1). Selon le SES, l'IAMM a reçu 403 dossiers de candidatures pour les 4 M2 et le Msc1 ouverts en 2013-2014. L'IAMM attribue une bourse complète de huit mois pour 25 étudiants par année en moyenne, ainsi qu'une exonération des droits d'inscription aux étudiants les premiers classés. Ce classement au mérite prend en compte le niveau académique de l'étudiant, son expérience professionnelle ainsi que son projet professionnel. Les bourses complètes couvrent le coût du loyer à la résidence de l'IAMM, les frais de déjeuner au restaurant de l'IAMM et une allocation d'environ 300 € par mois. Parmi les étudiants qui poursuivent en deuxième année, 25 se voient attribuer une bourse de mérite pendant trois mois.

Ce mécanisme d'attribution des bourses aide l'IAMM à remplir sa mission de formation notamment en permettant à des jeunes étudiants des États membres du Ciheam qui ont un fort potentiel de poursuivre leur cursus à Montpellier. Cet effet de levier permet de répondre aux besoins en cadres de ces pays méditerranéens et contribue au rayonnement de la culture francophone.

3 ● Une résidence étudiante et un restaurant garantissant un cadre de vie confortable

Au sein du campus de l'IAMM, une résidence étudiante répond aux critères de confort et aux normes environnementales. Cette résidence, constituée de 98 studios, permet aux étudiants de l'IAMM d'être hébergés dans des conditions supérieures aux standards. Les étudiants logeant dans la résidence de l'IAMM reçoivent les aides versées par la Caf. Cette résidence a un taux d'occupation variable (voir *infra*). Cependant, les loyers plus élevés de ces studios conduisent les étudiants non-boursiers à leur préférer d'autres résidences étudiantes à Montpellier (par exemple, celles du Crous), plus économiques, mais n'offrant pas les mêmes conditions d'accueil que la résidence de l'IAMM.

L'IAMM considère que le restaurant sur place dans le campus, ouvert pour le déjeuner des étudiants, est un espace de rencontre et un lieu de vie important. Ainsi, malgré des difficultés économiques que connaît l'opérateur privé de ce restaurant, les efforts de la direction de l'IAMM qui souhaite trouver des solutions économiques permettant le maintien de ce service sont à saluer.

4 ● Des activités d'intégration et une vie associative riche reflétant l'identité spécifique et multiculturelle de l'IAMM

Les rencontres avec l'équipe de l'IAMM et avec les étudiants ont montré que la formation au sein de cet établissement ne consiste pas seulement en un renforcement des connaissances scientifiques et techniques, mais aussi en une expérience unique pour ces étudiants de différentes nationalités et de diverses cultures dans leur formation de futur cadre méditerranéen. La vie étudiante et les multiples activités d'intégration ont donc une importance toute particulière. Deux associations y contribuent : celle des étudiants et celle des anciens étudiants.

L'association étudiante organise diverses activités[11]. Elle élit son bureau au mois d'octobre de chaque année. Malgré une difficulté structurelle de communication entre le bureau nouvellement désigné et celui de l'année précédente, l'administration de l'IAMM encadre les nouveaux élus et assure le rôle de relais avec l'ancienne équipe. Tous les étudiants de l'IAMM sont implicitement membres de cette association (sans cotisation). L'association étudiante dispose d'un budget annuel de 3 500 € mis à sa disposition par l'administration de l'IAMM, auquel s'ajoute la contribution ponctuelle des étudiants au financement de certaines activités. Malgré la richesse de ces activités, le comité trouve regrettable que la vie étudiante n'accorde pas de place à la dimension Ciheam ; par exemple, une incitation des étudiants par l'IAMM à visiter l'un des trois autres instituts dans le cadre de leur voyage renforcerait leur sentiment d'appartenance au réseau Ciheam et l'identité spécifique de l'IAMM.

L'Association des anciens et des amis de l'IAMM a été créée à la fin de l'année 2012, à l'occasion du 50e anniversaire de l'IAMM, et s'appuie aujourd'hui sur une liste de 900 contacts (anciens étudiants et stagiaires). Son bureau est élu tous les deux ans par l'assemblée générale. L'association organise des événements scientifiques et culturels chaque année, crée des liens entre les étudiants et les anciens de l'IAMM, et aide les étudiants à trouver des stages. L'administration de l'IAMM a encouragé la création de cette association en lui attribuant un budget de 2 000 € en 2012 pour initier ses activités. Cette association doit être encouragée à développer un vrai réseau des anciens avec des liens concrets et un annuaire actualisé dépassant la simple liste de contacts, et à renouveler son bureau conformément aux statuts afin de garantir le fonctionnement institutionnel de cette association.

Il convient de noter que, malgré cette vie étudiante riche, les étudiants de l'IAMM restent un peu isolés de la vie montpelliéraine et des étudiants des autres établissements, une observation déjà faite par le précédent comité d'évaluation. L'intégration des étudiants de l'IAMM dans la vie étudiante montpelliéraine plus large rendrait leur expérience plus riche et leur ferait connaître plus en profondeur la culture française avec des homologues de leur âge. À cet effet, l'IAMM aurait avantage à organiser des activités scientifiques (par exemple des colloques), culturelles et sportives avec d'autres établissements d'enseignement supérieur de Montpellier.

[11] Notamment un voyage à l'étranger et le « repas méditerranéen » lors duquel les étudiants et le personnel de l'IAMM dégustent des plats traditionnels des différents pays de la méditerranée cuisinés par les étudiants eux-mêmes.

5 ● Une mobilisation limitée des étudiants dans la vie de l'établissement

Les étudiants entretiennent avec l'administration de l'IAMM un dialogue via des délégués élus de M2 ou Msc1. Ils sont les porte-parole de leurs collègues et les interlocuteurs privilégiés vis-à-vis de l'administration de l'IAMM.

En revanche, les étudiants (et leurs représentants) ne sont pas impliqués dans le pilotage de l'établissement ou la construction du projet d'établissement ; leur implication se limite à deux réunions par an avec le comité pédagogique pour échanger sur les masters. Leur participation à la prise de décisions serait utile pour l'établissement et pour ces étudiants qui sont censés remplir les fonctions de futurs cadres de la Méditerranée.

La valorisation et la culture scientifique

I - Une valorisation portée par un très fort engagement des enseignants-chercheurs

La réflexion entamée au sein de l'IAMM dans le domaine de la valorisation identifie quatre pistes : i) la politique de valorisation ; ii) l'appui à l'émergence d'entreprises ; iii) l'appui à l'innovation et à la mise en place de cluster ; iv) le développement du sponsoring et du mécénat. Il serait souhaitable que cet exercice puisse dégager une identification plus précise des partenaires prioritaires, ce qui permettra de mieux cibler les efforts et, surtout, de créer les conditions d'une évaluation des résultats.

En 2010, l'évaluation de l'Aeres avait noté que les activités de valorisation s'appliquaient à un ensemble diversifié de domaines. Dans la période analysée, l'institut a continué à opérer sans modifications importantes dans la mise en œuvre des activités de valorisation, c'est-à-dire sans fonction de valorisation structurée et sans stratégie en matière de rapprochements avec le secteur privé. Les activités de valorisation de la recherche auprès de pairs et du monde socio-économique sont portées grâce à un très fort engagement des EC ; elles sont confiées aux différents services d'appui avec, dans le cas des publications, la participation d'un EC en qualité de coordinateur. Toutefois, les utilisateurs finaux des connaissances et des technologies contactés pendant l'évaluation ont exprimé une appréciation très positive des services fournis par l'IAMM. Le comité encourage l'IAMM à élargir sa stratégie de partenariats avec le secteur privé, en visant plus directement les producteurs, les entreprises à l'amont et à l'aval de la production et les fournisseurs de services.

Initié en 2009, l'accompagnement des projets de création d'entreprises innovantes a donné lieu à deux initiatives prometteuses sous la direction dynamique de jeunes professionnels, anciens membres des équipes de recherche de l'IAMM : *Dyopta*, agence d'intelligence territoriale, et *Diatae*, service d'ingénierie des territoires agricoles. Ces entreprises sont étroitement liées aux EC qui en sont à l'origine et bénéficient d'un hébergement au sein de l'IAMM. Une initiative semblable est en cours pour la création d'un bureau d'études, de recherche et développement en Algérie, avec le soutien du Paceim[12]. Compte tenu de la situation économique française et dans un contexte où les pays de la Méditerranée n'ont pas été favorables à ce type d'initiatives, ces résultats apparaissent tout à fait positifs et pourront constituer une base pour augmenter l'effort futur, en particulier à l'intérieur de projets plus complexes de développement agricole et rural.

Directement issus des recherches menées par les EC de l'IAMM, deux logiciels d'aide à la décision en matière de qualité de l'eau ont été déposés à l'Agence européenne pour la protection de programmes (APP) et un troisième pour l'évaluation des filières alimentaires devrait l'être prochainement. Menés avec la participation de l'IAMM, plusieurs projets de recherche[13] ont obtenu un financement par un pôle de compétitivité.

Dans le domaine de la promotion de pôles de compétitivité auprès des pays du Maghreb, de nombreuses initiatives sont également en cours de développement : le pôle de compétitivité de Bizerte, le technopôle de Jendouba et un projet européen d'agro-clusters locaux, entre autres.

II - Un effort particulier mené pour la diffusion de la culture scientifique en ligne

Point fort de l'activité de diffusion de la culture scientifique de l'IAMM au sein du Ciheam, la publication en ligne des résultats de recherche en modalité *open access* enregistre en moyenne 130 000 téléchargements par mois, principalement pour la collection *Options Méditerranéennes* (environ 6 900 articles depuis 1970). La plateforme d'accès a été reformatée pour augmenter la visibilité et permettre une mutualisation du traitement des données entre les instituts du Ciheam, avec un outil de suivi statistique. La collection *Master of Science* valorise les mémoires de master ayant obtenu la mention « publication » lors de la soutenance. 39 travaux y ont été publiés au cours des cinq dernières années.

[12] Programme d'aide à la création d'entreprises innovantes en Méditerranée, destiné aux ressortissants du sud de la région résidant en France.

[13] *Tram*, pour la réduction raisonnée de l'utilisation de pesticides ; *Illiad*, pour la promotion de nouveaux produits et procédés en céréales et *Flonudep*, outil de décision pour le marché de fruits et légumes.

Le problème de manque de référencement persiste pour la collection *Options Méditerranéennes*, raison pour laquelle une démarche est en cours avec la participation des documentalistes des quatre instituts. Un autre sujet de préoccupation concerne le processus de collecte de la production scientifique et le maintien des bases de données, compte tenu des diminutions de ressources rencontrées par le service de documentation.

Les relations européennes et internationales

I - Un renouvellement indispensable en réponse à une situation régionale critique

Les relations internationales sont consubstantielles à toutes les activités de l'institut. Si le développement agricole et rural a été l'un des axes prioritaires des politiques publiques de coopération internationale pour le développement des pays du sud et de l'est de la Méditerranée depuis des décennies, les dynamiques à l'œuvre manifestées au cours des quatre dernières années montrent une situation critique, conséquence de fragilités de structures et de politiques incomplètes ou inadaptées. Un tel scenario a posé des nouveaux défis à l'IAMM en matière de stratégie de relations internationales, à la fois parce que les services offerts semblent plus que jamais indispensables et parce que les difficultés politiques, sociales, financières et techniques pour leur mise en œuvre ont augmenté. Les responsables du Ciheam et de l'institut en sont conscients et une réflexion stratégique a été engagée dans les derniers mois de la période examinée.

En matière de formation, l'application de la stratégie a visé le démarrage d'un processus de construction de partenariats internationaux pour la co-organisation et la co-habilitation des formations de master (M2) avec la faculté d'agronomie de l'Université libanaise, celle d'agriculture de l'Université du Caire et l'Inat en Tunisie. Contactés dans le cadre de l'évaluation, les représentants de ces institutions ont souligné leur satisfaction à l'égard de la coopération, exprimé leurs attentes relatives à l'augmentation du volume des activités et, dans un des cas, fait mention des possibilités ouvertes par le programme Enpard de l'UE (voir *infra*).

Comme pour la période d'évaluation précédente, le nombre d'institutions de recherche liées à l'institut dans la Méditerranée est impressionnant. La stratégie de partenariats internationaux se structure autour de trois orientations centrales :

- la coordination de grands projets de recherche, pour favoriser la reconnaissance académique de l'institut ;
- la mobilisation de moyens via des partenariats avec l'UE, la FAO, la Banque mondiale, l'Unesco, entre autres ;
- l'accent mis sur le soutien à l'activité et la réactivité des réseaux internationaux[14].

La stratégie en matière de coopération vise le développement de l'espace agricole euro-méditerranéen. L'institut opère et participe à de nombreux projets de coopération, il contribue à la formation et à la mise en œuvre de politiques agricoles et rurales et anime le débat politique régional. L'atteinte de ces objectifs requiert la participation des enseignants-chercheurs et le financement de ces activités est fonction de la réponse à des appels d'offre des institutions financières[15].

Pour la période évaluée, trois initiatives sont particulièrement remarquables en raison des perspectives qu'elles ouvrent :

- Enpard (*European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development*) est une nouvelle initiative de l'UE qui vise à promouvoir la croissance inclusive et la stabilité du voisinage et reconnaît l'importance de l'agriculture dans la sécurité alimentaire, la production durable et l'emploi rural. L'institut s'est vu confier (de manière exceptionnelle, sans appel d'offre), la mission d'encadrer cette initiative au Maroc, en Tunisie, en Égypte, en Algérie, au Liban et en Jordanie dans une première phase (2012-2014) avec une enveloppe budgétaire de 2,8 M€.

[14] Par exemple, le réseau Modam (Modernisation des agricultures méditerranéennes), sur les questions foncières ; le réseau Model, pour la promotion des produits d'origine ; et BiodivBalkans, pour la biodiversité et le développement rural durable dans la montagne balkanique, en coopération avec la *Mountain Area Development Agency* (MADA).

[15] Par exemple, et en divers ordre d'importance, l'UE, l'Agence française de développement (AFD), la Fondation Hermès.

- Med-Amin est un réseau de systèmes d'information nationaux sur les marchés agricoles lancé par les 13 États membres du Ciheam en 2014, lié au plan d'action agricole du G20. Ce réseau a comme objectif de renforcer les échanges et les contacts entre ses membres pour encourager le partage d'informations en vue d'une plus grande transparence du marché, et couvre les secteurs du blé, du maïs, du riz et de l'orge. L'IAMM assure la coordination de cette initiative.

- la sollicitation croissante des collectivités territoriales et des organisations de développement local.

Par sa nature intergouvernementale, le Ciheam, et l'IAMM, offre un cadre neutre qui est un atout évident pour la mise en œuvre de projets comme Enpard. Dans ce contexte, des négociations ont commencé entre le SG du Ciheam et l'UE, avec la participation de l'IAMM et la Communauté européenne, pour arriver à des accords (de coopération déléguée, de financement et de statut d'opérateur) qui permettraient d'établir un cadre plus favorable pour ce partenariat.

L'analyse de risques établie par l'IAMM souligne que les activités de coopération exigent une participation forte et croissante des ressources humaines de l'établissement, ainsi qu'un suivi financier et un reporting aujourd'hui inadéquat. L'augmentation possible du volume des opérations risque de se faire au détriment des activités de recherche et formation. Le comité propose alors de se concentrer sur des projets structurants, de diversifier et consolider les partenariats et de sécuriser les financements que l'institut prétend suivre dans le proche avenir.

Compte tenu des opportunités de financements issus des organismes et agences internationales pour soutenir la coopération pour le développement en Méditérranée, et de l'antériorité et des compétences reconnues de l'IAMM dans ce champ d'activité, le comité d'évaluation préconise de renforcer la stratégie de relations internationales et de s'orienter de manière privilégiée vers ce type d'activités, tout en veillant au renforcement de la gestion interne.

Le pilotage et la gestion

L'IAMM n'ayant pas de structure juridique propre, son fonctionnement et sa gestion dépendent du Ciheam. Le budget de l'institut est voté au niveau du Ciheam par son conseil d'administration. Le budget du Ciheam consiste en l'agrégation des budgets des instituts et du secrétariat général. Le SG, après consultation des directeurs, établit le projet de budget à soumettre annuellement au CA. Le SG et les directeurs d'instituts sont ordonnateurs de leur budget et peuvent désigner un ordonnateur délégué. Après le vote, le directeur de l'IAMM est responsable de l'exécution de son budget. Le contrôle externe des comptes est assuré par le collège des commissaires aux comptes, nommé par le CA du Ciheam (il s'agit actuellement d'un agent de la Cour des comptes).

I - Une marge très réduite de gestion prévisionnelle des emplois

Le personnel IAMM est composé ainsi : un directeur, 2 adjoints, 10 enseignants-chercheurs de catégorie A, 33 agents de catégorie B, 10 chargés de recherche contractuels et 6 enseignants associés. L'effectif total, 62 personnes dont 45 permanentes, représente 54,9 ETP. Les personnels de catégorie A sont nommés par le SG du Ciheam, ceux de catégorie B par le directeur de l'institut.

La législation française ne s'applique pas aux personnels, ils sont soumis au règlement général du Ciheam. Ils travaillent 37,30h/semaine et disposent de 40 jours de congés. Ils sont rémunérés sur le budget principal, financé par la subvention du ministère en charge de l'Agriculture. La masse salariale s'élève à 2,1 M€ en 2013, en augmentation de 3,75 % par rapport à 2012. La valeur du point d'indice est inchangée depuis 2010. Le Ciheam étant un organisme intergouvernemental, les salaires sont défiscalisés. Tous les deux ans, une augmentation de salaire de 2 % est effectuée selon l'ancienneté. Les agents bénéficient d'une prévoyance et d'une complémentaire santé prise en charge à 80 % par l'employeur. Les mutations des personnels au sein du Ciheam sont impossibles, de même que leur mobilité, sauf pour de courts séjours d'échanges d'EC entre instituts. Le service des ressources humaines (RH) est sous la responsabilité d'un directeur adjoint et fonctionne avec deux agents (1,25 ETP).

Les contrats des 10 EC sont soumis à renouvèlement tous les quatre ans. Leur charge de travail est répartie de manière individualisée, entre l'enseignement (entre 10 et 120 heures de cours), la coopération et la recherche. Un entretien d'évaluation avec le directeur permet, chaque année, de fixer les parts respectives de chaque EC dans ces trois activités.

L'équipe d'EC étant réduite, voire « sous critique » face à l'ensemble des missions, des équilibres restent à trouver au niveau de la charge de travail. Le départ en retraite d'un EC en septembre sera comblé au 1er janvier 2015 par la mise à disposition par le ministère de l'Agriculture d'un poste d'EC. Dans les dix prochaines années, le directeur souhaite former une équipe de 13 à 14 EC, à la faveur de départs à la retraite de personnels de catégorie B et de requalification de leurs postes. Or il semble que l'IAMM a des marges de manœuvre limitées à court terme pour mener ces projets de recrutement à bien, les prochains départs à la retraite n'ayant lieu qu'en 2017 (deux agents de catégorie B).

Aucune incitation ni politique de soutien au passage d'HDR est actuellement mise en œuvre, mais cet enjeu devrait faire partie de discussions à venir avec la direction. De même, il n'y a pas de mécanisme d'intéressement.

Les six EC associés sont tous retraités ; la plupart d'entre eux sont des anciens EC de l'IAMM. Les vacataires d'enseignement sont recrutés par l'intermédiaire des EC ; les crédits afférents aux vacations ont beaucoup diminué, compte tenu des difficultés financières que connaît l'IAMM (743 k€ en 2012, 511 k€ en 2013), ce qui peut, à terme, affecter la qualité de l'enseignement et les possibilités de développement des formations dans les prochaines années.

La formation des personnels est financée à hauteur de 7 600 €/an : les thèmes changent régulièrement en fonction des priorités de l'IAMM : sécurité, logiciels, langues, etc. Les personnels participent en général à ces formations.

L'IAMM n'a pas de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), mais la sécurité et la santé des agents est prise en compte : des visites biannuelles de médecine sont effectuées dans l'institut, les personnels y participent.

L'ensemble du personnel est très investi, solidaire et a à cœur de faire fonctionner au mieux l'IAMM. Il demeure que l'effectif des EC permanents reste sous critique au regard de l'activité de l'établissement.

II – Une situation budgétaire fragile et une fonction financière peu outillée

Le service comptable, composé de trois personnes, est dirigé par le chef comptable de l'institut. La séparation comptable-ordonnateur fonctionne. L'IAMM n'est pas soumis aux règles de la comptabilité publique, sa comptabilité s'inspire des normes comptables internationales pour le secteur public (*International Public Sector Accounting Standards* – Ipsas). La TVA n'est pas appliquée, l'IAMM bénéficiant du régime des organisations internationales.

Le ministère en charge de l'Agriculture finance chaque année la dotation de fonctionnement général de l'institut, sans contractualisation. Cette subvention a connu une baisse régulière pendant la période (3,5 M€ en 2009, 2,9 M€ en 2012 et 2,4 M€ en 2014).

Le budget est préparé par le directeur, son adjoint et le chef comptable : actuellement, le dialogue de gestion sur le budget est très limité. Afin de corriger cette situation, le directeur souhaite créer un comité budget, où les responsables d'activité devront justifier leurs demandes et l'utilisation de leurs crédits.

Les circuits d'engagement et de paiement des dépenses sont très longs ; il serait nécessaire d'optimiser la chaîne de décision pour permettre un meilleur traitement des flux en matière financière. À cet effet, la direction souhaite responsabiliser davantage les chefs de projet.

D'après le compte financier 2013, trois grandes lignes budgétaires composent le budget de l'IAMM :

- le budget principal, financé par la contribution française (60 %), les ressources propres et parfois l'utilisation des réserves, pour 3,3 M€ ;
- les activités de coopération, qui comprennent les ressources provenant de la recherche et de la coopération (ces crédits sont fléchés et reportés sur l'année suivante), pour 1,3 M€ ;
- enfin, le budget des comptes annexes (résidences, CFLE, campus), pour 671 k€.

L'équilibre du budget 2014 n'est obtenu qu'au moyen d'un prélèvement sur réserves à hauteur de 700 k€. Dans ces conditions, le fonds de réserve générale (de 1,2 M€ en fin 2013, alimenté par une somme très importante, de l'ordre de 1 M€, provenant de la vente d'un terrain fin 2012) risque de disparaître, ce qui poserait de graves problèmes financiers à l'institut dans les toutes prochaines années, si celui-ci ne développe pas ses ressources propres.

Les frais d'inscription restent stables depuis plusieurs années. Seul le CFLE augmente ses ressources (56 k€ en 2009, 151 k€ en 2013), mais compte tenu de l'absence totale de comptabilité analytique au sein de l'institut, il est impossible de savoir si son activité globale dégage des excédents. Cette lacune risque de nuire très fortement à l'IAMM dans les prochains exercices ; de plus, l'IAMM n'a plus les moyens de faire de vraies provisions pour les dépenses de masse salariale et les travaux.

Dans ces conditions, l'IAMM risque de se trouver à courte échéance dans une position difficile : il n'existe pas de contrôle de gestion, d'analyse des coûts, d'indicateurs économiques, de suivi, de vision analytique de chaque activité. La direction tente depuis un an de sensibiliser les équipes et de créer de nouvelles ressources, elle souhaite privilégier des projets dégageant de la marge et réfléchit à de nouvelles sources de financement, l'UE en particulier, par des projets d'activités sur plusieurs années.

En somme, les fonctions d'appui et de support au pilotage RH et budgétaire ne semblent pas suffisamment définies et organisées pour permettre l'aide nécessaire au pilotage stratégique et à la révision du modèle économique.

III - Un patrimoine immobilier bien entretenu mais sous-exploité

Les bâtiments se répartissent sur une superficie totale de 10 361 m², y compris l'ancienne résidence (2 894 m²), inoccupée depuis 2008 et dont l'utilisation future n'est toujours pas déterminée.

Les surfaces dédiées à l'enseignement et à l'administration représentent 4 300 m², les studios, 2 574 m², la cafétéria, 410 m².

Les bâtiments sont gérés par les services généraux, composés de neuf personnes sous la responsabilité d'un directeur adjoint. Une personne gère l'accueil, le téléphone, la gestion, le courrier, l'affranchissement. Un jardinier

s'occupe des 7 ha de terrain, tandis qu'un agent est chargé de l'entretien et de la rénovation des bâtiments. Le service met en concurrence et suit les contrats, ainsi que tout le petit entretien. L'internalisation de tous les travaux d'électricité a été faite.

La résidence, construite en 2006, a été financée par le conseil régional et l'IAMM, au moyen d'un prêt du crédit foncier dont le taux d'intérêt est révisable. Cette résidence compte 76 appartements (pour 98 chambres) et son taux d'occupation varie entre 70 et 76 %. Les boursiers y sont logés par priorité. Elle est fermée trois semaines en été, pour entretien et rénovation. La responsable indique un taux d'occupation de 90 % à 100 %. D'après les tableaux mis à disposition, la fréquentation de location sur les trois premiers mois de 2014 est de 88 % (95 % sur la même période en 2013) et on constate une moindre occupation sur les sept premiers mois de 2014 (70 %, à comparer à 76 % en 2013). Un autre bâtiment, la Villa Méditerra, comporte huit studios de standing, dont la location n'est pas optimisée. Ils sont occupés uniquement sur de courtes périodes, le taux de d'occupation s'établissant à environ 25 %, d'après l'approximation qu'en fait l'établissement.

Compte tenu des difficultés financières, il apparaît essentiel que l'IAMM se dote de moyens permettant une utilisation plus intensive de ces locaux, même si les établissements voisins sont sollicités pour permettre un meilleur taux d'occupation. Il est indispensable d'engager une réflexion pour une meilleure exploitation de ces logements. De même, le comité recommande d'engager une discussion avec le bailleur de fonds sur une éventuelle diminution du taux d'emprunt.

IV - Un service informatique en attente de la mutualisation prévue par le Ciheam

Ce service est composé de trois personnes (représentant 2,8 ETP) dont les compétences, très complémentaires, recouvrent : l'assistance aux utilisateurs, la conduite d'études, les analyses statistiques et le système d'information. Leur but est d'affranchir l'utilisateur final (étudiants, EC, administratifs et autres) de toute contrainte technique. L'investissement est fait sur les services (les utilisateurs étant, pour beaucoup, détenteurs d'équipements). Le service est très ouvert vers l'extérieur et entretient des contacts réguliers avec Agropolis, le lycée agricole, l'IRC, l'IRD, le Cirad.

Le projet « *corporate* Ciheam » envisage une direction des services informatiques multi-sites et une mutualisation des services (web, communication, logiciels comptable et RH, etc.). L'attente est donc forte sur l'évolution du service.

Conclusion

Son appartenance au Ciheam, son statut d'organisation intergouvernementale et son lien au ministère chargé de l'Agriculture confèrent à l'institut une identité spécifique le différenciant des autres établissements français, mais créent aussi des tensions dans sa stratégie d'intégration dans le paysage de l'enseignement supérieur français et de ses critères d'évaluation.

Fort de ses 50 ans d'existence et de son expertise reconnue, l'IAMM vit cependant en ce moment une période de forte évolution et de repositionnement stratégique, sous l'effet de cinq éléments majeurs relevant à la fois du contexte externe et interne à l'établissement :

- le contexte géopolitique du monde méditerranéen ;
- les évolutions du milieu français de l'enseignement supérieur et de la recherche, impactant les politiques de site et les jeux d'acteurs ;
- les réductions budgétaires issues des financements publics, et en particulier du ministère en charge de l'Agriculture ;
- le nouveau projet « *corporate* Ciheam » impulsé par l'actuel SG;
- la mise en place d'une nouvelle direction au sein de l'IAMM et la construction d'un projet d'établissement après une période d'attente.

L'identité de l'IAMM s'appuie sur l'équilibre complexe entre ses trois missions de formation, de recherche et de coopération au développement ; la formation et la coopération au développement constituant les éléments de différenciation reconnus par les partenaires externes et les institutions internationales sur lesquels l'IAMM asseoit sa stratégie de développement. La valorisation des résultats de la recherche et de l'expertise est globalement bonne ; mais l'activité reste faible et peu organisée avec les partenaires du monde socio-économique et du secteur privé, confirmant globalement un manque de lien et de suivi de ces relations en particulier.

L'intégration de l'IAMM dans le site montpelliérain tant avec les partenaires académiques, pour la cohabilitation des diplômes de master et la délivrance des doctorats, qu'avec les organismes de recherche est un élément de lisibilité pour l'institut qu'il convient de préserver voire de renforcer en cherchant notamment à mieux optimiser ses ressources et ses équipements dans un contexte de nécessaire évolution du modèle économique de l'institut.

Le comité constate que la trajectoire de l'établissement depuis la dernière évaluation de l'Aeres a subi peu de progression et qu'un certain nombre de problématiques soulevées dans le précédent rapport demeurent d'actualité.

Le projet d'établissement, en cours de construction, est ambitieux : il affiche 14 objectifs stratégiques qui mériteraient d'être priorisés au regard des moyens humains et financiers limités de l'établissement, et considérés en s'appuyant sur une démarche qualité et d'analyse de risque et en se fixant des indicateurs de réussite et des balises. L'établissement devra faire face à trois enjeux majeurs : confirmer (ou non) son insertion dans la politique de site, renforcer sa dimension internationale, gérer une situation économique fragile dont l'avenir s'avère de plus en plus incertain.

I – Les points forts

- Un personnel motivé, très impliqué dans la vie de l'établissement, et une bonne cohésion interne.
- Une identité et une expertise reconnues pour l'accompagnement au développement des pays du Sud Méditerranée fondée sur une triple capacité : la création de synergies entre les trois missions de base, le montage de projets internationaux et la mobilisation des acteurs de terrain, des réseaux et des anciens de l'IAMM.
- Une attractivité, un accueil et un accompagnement individualisé des étudiants, associés à une qualité du cadre de vie étudiante sur le plan culturel et associatif et des infrastructures immobilières.

- Un apport majeur du CFLE qui donne une forte visibilité à l'institution.
- Une bonne mise en valeur et diffusion des résultats issus de l'expertise et de la recherche, y compris des travaux des étudiants, portées par un service de documentation performant.
- Une formation continue et professionnelle efficace pour les cadres du pourtour méditerrannéen.

II – Les points faibles

- Un manque de vision prospective, d'anticipation et de priorisation, ne permettant pas d'affirmer davantage les choix et la stratégie de l'institution.
- Une taille sous critique en personnel enseignant-chercheur permanent, ne permettant plus d'assumer l'ensemble des trois missions confiées et générant une fragilité des thématiques scientifiques aggravée par un nombre d'HDR très insuffisant et des formations reposant souvent sur une seule personne.
- Un modèle économique fragile, affaibli par une sous-utilisation des infrastructures ; un système de pilotage budgétaire insuffisant ne permettant pas une gestion des analyses de coûts et un reporting satisfaisant des projets financés par l'UE.
- Une absence à la fois de structuration du dialogue institutionnel et stratégique entre l'IAMM et ses partenaires montpelliérains, et de stratégie de partenariats aboutie avec les acteurs du monde socio-économique.
- Une absence de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, une faible implication des étudiants dans le pilotage de l'établissement et un manque d'insertion des étudiants dans le site montpelliérain.

III – Les recommandations

- Dans un contexte de réductions des moyens à venir, le comité encourage l'établissement à mener une réflexion approfondie sur la manière de penser et construire sa stratégie, en se positionnant dans la dualité à laquelle il doit faire face :

  - S'appuyer sur la force du réseau Ciheam et sur la position privilégiée de neutralité internationale pour développer son expertise, affirmer son leadership et occuper la place dans l'espace méditerranéen ; jouer l'adossement maximum au projet « *corporate* Ciheam », qui peut s'avérer pertinent à la condition de définir rapidement un plan d'actions opérationnel et des moyens ; privilégier la mission de formation et de coopération au développement, clés identitaires de l'IAMM.

  - Trouver sa place dans le schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, sans chercher à coller au standard français, mais en construisant des alliances stratégiques fortes basées sur la complémentarité avec les organismes du site montpelliérain à identité proche, le Cirad notamment ; raisonner l'adossement à la recherche dans une logique de complémentarité des missions et renforcer les possibilités de dialogue avec la Comue.

- Repenser le positionnement, le niveau et la pérennisation de l'offre de formation longue diplômante en y intégrant une évolution des modalités (notamment la formation en anglais et la formation à distance) et en tenant compte de l'effectif limité d'EC. Renforcer l'ancrage des masters internationaux délocalisés et leur articulation avec l'offre de formation à l'institut, tout en gardant leur maîtrise et leur pilotage.
- Engager rapidement une réflexion sur le modèle économique en se dotant d'outils pour le pilotage opérationnel de l'établissement, en s'appuyant sur la définition de priorités en matière de relations internationales et de coopération au développement, et en optimisant l'utilisation des infrastructures.
- Créer un comité d'aide à la réflexion stratégique composé de représentants des partenaires impliqués sur les trois missions de l'établissement et permettant l'appui à la construction d'une vision prospective.

Liste des sigles

A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFD	Agence française de développement
AG	Assemblée générale
APP	Agence européenne pour la protection de programmes

C

CA	Conseil d'administration
Caf	Caisse d'allocations familiales
CFLE	Centre de français langue étrangère
CFP	Comité de formation et de pédagogie
CGE	Conférence des grandes écoles
CGIAR	*Consultative Group on International Agricultural Research*
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Ciheam	Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Comue	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

E

EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant-chercheur
Enpard	*European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development*
ETP	Équivalent temps plein

F

FAO	*Food and Agriculture Organization of the United Nations*
FC	Formation continue

G

Gred	Gouvernance, risques, environnement, développement (UMR)

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAMM	Institut agronomique méditerranéen de Montpellier
Inat	Institut national agronomique de Tunisie
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Ipsas	*International Public Sector Accounting Standards*
IRC	Institut des régions chaudes
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Iso	Organisation internationale de normalisation

L

Lames	Laboratoire d'accueil méditerranéen en économie et sciences sociales
LMD	Licence, master, doctorat

M

M/M1-2	(LMD) Master (1e et 2e année)
Modam	Modernisation des agricultures méditerranéennes (réseau)
Moisa	Marchés, organisations, institutions, stratégie des acteurs (UMR)

Msc/Msc1-2	*Master of Science* (1e et 2e année)

O

ONG	Organisation non-gouvernementale

P

Paceim	Programme d'aide à la création d'entreprises innovantes en Méditerranée
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH	Ressources humaines

S

SES	Service de l'enseignement et de la scolarité
SG	Secrétaire général
SI	Service informatique

T

TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

U

UE	Union européenne
UM/UM1-3	Université de Montpellier 1, 2, et 3
UMR	Unité mixte de recherche
Unesco	*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des aquis professionnels

Observations du directeur

CENTRE INTERNATIONAL
DE HAUTES ETUDES AGRONOMIQUES
MEDITERRANEENNES

CIHEAM
IAM MONTPELLIER

INTERNATIONAL CENTRE
FOR ADVANCED MEDITERRANEAN
AGRONOMIC STUDIES

INSTITUT AGRONOMIQUE MEDITERRANEEN DE MONTPELLIER

Observations du Directeur de l'IAMM sur le rapport d'évaluation de l'AERES

L'évaluation de l'IAMM par l'AERES en juin 2014 a constitué un temps fort de la vie de l'institut qui en attendait :
1) une reconnaissance objectivée de la pertinence de ses activités et
2) des éléments de confirmation de sa stratégie.
A la lecture du rapport, on peut affirmer que ces attentes sont largement satisfaites, même si certains passages apparaissent contradictoires ou incohérents, ou bien peu fondés.
Le comité d'évaluation a bien saisi de nombreux aspects caractéristiques de l'institut et ses recommandations sont dans l'ensemble pertinentes. En revanche, il apparaît que la spécificité de la nature intergouvernementale de l'institut et de ses missions, à l'interface entre communautés scientifiques et éducatives du Nord et du Sud de la Méditerranée, n'a pas été pleinement appréhendée.

De manière plus précise, cette note d'observations se compose de trois parties : une première partie exprimant une convergence de vues avec certaines observations et recommandations du rapport, une seconde partie expliquant pourquoi d'autres recommandations ou observations peuvent paraître discutables et une troisième partie relevant certains passages très critiquables du rapport.

1) Des observations et recommandations très pertinentes

Il est très apprécié que le comité d'évaluation ait accepté de prendre en compte le nouveau projet d'établissement élaboré collectivement à l'institut courant 2014. La recommandation selon laquelle les objectifs du projet d'établissement devraient être hiérarchisés et accompagnés d'un tableau de bord pour son pilotage (objectifs opérationnels, actions et indicateurs de résultat) est très valide. Un travail est en cours pour décliner le projet d'établissement selon des sous-objectifs et des objectifs opérationnels dont le niveau de priorité ou d'échelonnement dans le temps sera précisé. La mise en œuvre du projet d'établissement a été entamée depuis juin 2014 (mise en place du comité budgétaire, etc.) et sera poursuivie au début de 2015 avec une organisation repensée en conséquence (nouvel organigramme).

La recommandation visant à mieux structurer les relations avec nos partenaires montpelliérains est conforme à notre projet d'établissement. Depuis juin, l'IAMM a intégré, en tant que partenaire, le projet d'IDEX en sciences de la vie porté par la COMUE régionale. Si ce projet d'IDEX est validé, ce sera un lieu important de coordination et de synergie avec les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche montpelliérains.
La participation de l'IAMM au « labex agro », au labex « entreprendre », son inscription comme partenaire du projet d'Agrovallée porté par Agropolis International dans le cadre de la stratégie de spécialisation intelligente de la Région (3S), le travail bilatéral conduit avec Montpellier SupAgro pour définir des chantiers concrets de collaboration (mobilisation de l'expertise, CFLE, services d'appui, etc.) sont autant d'éléments structurant l'insertion montpelliéraine de l'institut. Les récents contacts avec l'ESCAIA de Montpellier (école nationale de management des coopératives agricoles) et avec le CNAM-Languedoc Roussillon en vue de l'hébergement par l'IAMM de formations portées par ces institutions est un signe supplémentaire de reconnaissance et d'insertion dans le milieu académique et éducatif montpelliérain.

La recommandation concernant le renforcement des relations de l'institut avec les partenaires économiques est également conforme aux objectifs du projet d'établissement, sachant que l'institut a déjà tissé des liens étroits avec des partenaires de la profession agricole (chambres d'agriculture et coopératives).

Concernant la stratégie de communication, le rapport souligne judicieusement le besoin d'y consacrer plus de ressources. Cela rejoint la décision prise récemment de créer un poste de responsable de la communication chargé de construire une véritable stratégie, dans le cadre global du CIHEAM, et tenant compte de la

3191 route de Mende - 34093 MONTPELLIER Cedex 5 - France - Tél. : 04 67 04 60 00 - Fax : 04 67 54 25 27

situation spécifique de l'IAMM. A ce titre, il faut souligner que le groupe de travail mis en place par le CIHEAM en vue de parvenir à une approche harmonisée en termes de communication et à la construction d'un site web unique pour toutes les entités du CIHEAM est piloté par l'IAMM.

Pour ce qui est de la démarche qualité mise en place dans l'institut, le rapport note avec raison le besoin de sa mise en phase avec la gouvernance globale de l'institut. Il importe en effet d'aligner les objectifs et les indicateurs de ce dispositif avec ceux du nouveau projet d'établissement. Cela devra être effectif avant l'audit de renouvellement de la certification ISO 9001, prévu en mars 2015.

La proposition de créer un comité d'orientation scientifique de l'IAMM est intéressante et conforme au projet d'établissement. Ce comité devra aider l'institut dans sa mission d'interface entre communautés scientifiques du Nord et du Sud de la Méditerranée et, donc être en mesure d'appréhender l'évolution des besoins tout comme les avancées de la recherche pour répondre à ces besoins.

Le sujet relatif à l'usage de l'Anglais à l'institut est un sujet d'importance. Si l'usage exclusif du Français dans les enseignements peut s'expliquer par l'origine avant tout maghrébine des étudiants et par le souhait historique des autorités françaises - qui financent l'institut - d'en faire un outil du rayonnement de la francophonie, il n'en reste pas moins indiscutable, comme le relève avec raison le rapport, que le maniement de la langue anglaise est devenu indispensable à tout scientifique et à tout cadre. C'est dans une telle perspective que le CFLE de l'IAMM offrira dès 2015 des cours d'Anglais et que certains modules (à commencer par la formation professionnelle continue) pourront être donnés en Anglais, en attendant la construction de parcours de formation diplômants donnant une véritable place à cette langue. En revanche il ne semble pas que la formation à distance (FOAD) doive figurer au rang des priorités premières de l'institut. S'il est vrai que la FOAD peut se révéler utile et efficace dans certaines circonstances (par exemple les modules de prérequis en économie ou en Français langue étrangère mis en place par l'institut et proposés en FOAD, ou encore certains modules élaborés par l'institut dans le cadre d'un projet Erasmus Mundus), l'encadrement rapproché des étudiants en présentiel est une des principales valeurs ajoutées de l'institut, à l'intention d'étudiants du Sud de la Méditerranée demandant une pédagogie adaptée.

La recommandation visant une meilleure intégration des étudiants à la gouvernance et aux instances de l'institut fait partie des propositions les plus intéressantes du rapport. A l'heure actuelle, les étudiants sont consultés, par l'entremise de délégués, sur le contenu des enseignements et ils sont également sollicités pour évaluer chaque module de leur enseignement. Il y a là une base déjà solide à leur participation plus étroite à la gouvernance de l'institut, dont les modalités seront réfléchies dès 2015.

Il est clair, comme l'indique le rapport, que des efforts devront être faits pour un suivi plus systématique du devenir des étudiants de l'institut et de leur insertion professionnelle. Cette activité est déjà bien amorcée, comme le relève le rapport, grâce aux réseaux sociaux très actifs en la matière (LinkedIn, Twitter, Facebook) et à l'association des anciens étudiants de l'IAMM, mais elle mérite d'être systématisée et formalisée. Il est vrai que l'exercice est rendu difficile par l'éparpillement géographique des anciens étudiants dans tous les pays méditerranéens et au-delà. Par le passé, la majorité des étudiants de l'institut étaient des professionnels venus acquérir une formation complémentaire. Leur insertion professionnelle après leurs études à l'institut n'était pas un sujet de préoccupation dans la mesure où ces étudiants retournaient à leur poste, ou, mieux, bénéficiaient d'une promotion. Le fait qu'à l'heure actuelle, la proportion des étudiants en situation professionnelle soit tombée à 40% des effectifs de l'institut demande qu'un effort soit fait pour mettre en place un dispositif systématique de suivi de leur devenir. Aux termes de la stratégie globale (« Corporate ») du CIHEAM un tel dispositif doit être réfléchi de manière coordonnée par les quatre instituts du CIHEAM.

La recommandation visant au développement de masters délocalisés en partenariat avec des institutions d'enseignement supérieur agricole méditerranéens correspond exactement à un des objectifs du projet d'établissement. Des discussions très positives ont été engagées depuis juin avec certains partenaires de l'institut (ENSA d'Alger, IAV de Rabat, INA de Tunis) et devraient aboutir à la mise en place de ces nouvelles formations dès la rentrée 2015.

Les commentaires positifs du rapport sur l'engagement du personnel et la cohésion interne de l'institut, sur la qualité des services d'appui, sur l'accueil des étudiants, sur la valorisation des recherches, sur la reconnaissance de l'expertise méditerranéenne de l'institut et la qualité de ses partenariats internationaux, vont conforter l'institut dans son cœur de métier et l'encourager à poursuivre ses activités au service des missions du CIHEAM.

En matière de pilotage de l'institut et de ressources humaines, le rapport pointe à juste titre la nécessité d'augmenter l'effectif des enseignants-chercheurs qui a atteint un seuil critique, ainsi que le besoin d'outils de gestion financière plus puissants. Ces recommandations sont conformes au projet d'établissement et rejoignent celles de notre Commissaire aux comptes, en vue de la mise en place d'un véritable contrôle de gestion à l'institut. Ces aspects constituent un chantier important qui sera ouvert dès 2015.

2) Des observations et recommandations discutables

L'observation relative à une trop grande dispersion des activités et des thématiques scientifiques, souvent portées par un seul enseignant-chercheur et donc « fragiles », est trompeuse. En effet, l'institut n'est pas un centre de recherche ou une université dans lesquels chaque thématique scientifique doit être portée par une équipe dotée d'une taille critique afin de pouvoir compter sur la scène nationale et internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche. La nature de l'institut est foncièrement différente. L'institut est une organisation interface entre le Nord et le Sud de la Méditerranée. Loin de chercher à atteindre un effectif critique sur un ensemble restreint de thématiques, l'institut se doit de participer au plus grand nombre possible de réseaux et d'équipes scientifiques afin d'y assurer que le lien avec des équipes et des réseaux méditerranéens soit effectif. L'institut répond ainsi à sa mission de facilitateur des coopérations scientifiques et académiques Nord Sud au sein du bassin méditerranéen. C'est ainsi que les enseignants-chercheurs de l'institut travaillent tous au sein de groupes ayant la taille critique (les UMR en particulier) et en la matière, l'environnement montpelliérain est extrêmement riche. Il offre de multiples opportunités de connexion avec des équipes des pays du sud méditerranéen sur un ensemble très vaste de thématiques pertinentes. L'institut se doit d'exploiter cette richesse du mieux qu'il peut.

La remarque pointant un taux de réussite parfois très faible des étudiants est très surprenante si l'on s'en réfère aux chiffres : lors de l'année universitaire 2013/2014 par exemple, sur les 63 étudiants inscrits en première année, 57 ont obtenu le diplôme de M2, soit un taux de succès de 90%. C'est une des caractéristiques de l'institut que de permettre à ses étudiants, à 95% étrangers, d'obtenir le diplôme de Master français, en co-habilitation avec les universités montpelliéraines.

L'observation selon laquelle l'évaluation des modules de formation par les étudiants ne serait appréhendée que quantitativement, sans analyse qualitative, n'est pas conforme à la réalité. Outre les notes (quantitatives) données par les étudiants pour chaque module, des questions ouvertes leur permettent de donner des appréciations qualitatives. Même si ces appréciations ne font pas l'objet de synthèses globales (synthèses qui seraient forcément réductrices), chaque responsable de module en prend connaissance et en tient le plus grand compte pour la programmation de son module l'année suivante. Le rapport ne fait pas suffisamment justice au dispositif d'évaluation systématique des enseignements et des enseignants par les étudiants en vigueur à l'institut. Un tel dispositif est assez rare dans le milieu universitaire français, (et plus généralement méditerranéen); il aurait dû retenir davantage l'attention du comité d'évaluation.

3) Des passages très critiquables

Certains passages du rapport appellent une réaction de la part du directeur de l'institut car ils contiennent des remises en cause ou des appréciations trop fortes et infondées.

Ainsi, le passage indiquant que « l'offre de formation est à repenser en globalité » est beaucoup trop sévère d'autant plus que le rapport ne suggère aucune piste pour cela. Il faut prendre en compte l'évolution très rapide des besoins des pays du Sud et être en même temps capable de s'adapter au contexte, lui aussi très changeant au cours des années récentes, de l'enseignement supérieur en France (adoption du système LMD) avec lequel l'institut doit bien composer pour assurer les partenariats nécessaires à sa mission. Compte tenu

de ce contexte et des contraintes en ressources humaines, on peut arguer que l'institut a su évoluer et surtout devra continuer de le faire. Cela devra peut-être impliquer des changements rapides et profonds, mais il ne s'agit pas de "repenser l'offre en totalité".

Parler du « renouvellement indispensable des relations européennes et internationales » apparaît comme une critique très sévère après que les auteurs ont écrit : « Les relations internationales sont consubstantielles à toutes les activités de l'institut ». C'est donc la substance même de l'institut qu'il faudrait absolument renouveler. Mais la lecture de la section correspondante vide la critique de toute substance, car le seul contenu de cette section est exprimé dans les quatre dernières lignes: « Compte tenu des opportunités de financements issus des organismes et agences internationales pour soutenir la coopération pour le développement en Méditerranée, et de l'antériorité et des compétences reconnues de l'IAMM dans ce champ d'activité, le comité d'évaluation préconise de renforcer la stratégie de relations internationales et de s'orienter de manière privilégiée vers ce type d'activités, tout en veillant au renforcement de la gestion interne ». Autrement dit, la stratégie consisterait à rechercher les financements des 'organisations et agences internationales', expression peu précise au demeurant. N'est-ce pas déjà largement fait?

Enfin le passage de la p14 « En somme, le système d'amélioration continue des formations apparaît défaillant, ce qui peut surprendre pour cet établissement agréé Iso 9001. » est infondé. Il reflète certes une opinion du rédacteur, mais omet à tort que la certification ISO 9001 n'assure pas la perfection, mais bien que l'institut s'est organisé pour faire remonter les besoins et les mal-fonctionnements et qu'il existe à l'institut un dispositif d'amélioration continue. C'est ainsi que le dernier rapport d'audit en vue de la reconduction de la certification ISO 9001 de l'IAMM, conduit par l'AFAQ en mars 2014 relève, pour ce qui est du chapitre Amélioration continue, que « L'intégration culturelle du principe de l'amélioration continue est omniprésente.
Par ailleurs, toutes les sources qui alimentent ce processus (qui fait partie intégrante du processus « Piloter le système de management de la qualité ») que sont :

- Les audits internes (bien menés et bien documentés)
- L'analyse de la satisfaction client (de haut niveau)
- La mise en œuvre de très nombreuses actions d'amélioration (36 ouvertes en 2013 dont 21 encore en cours, à titres correctif et préventif et déjà 10 ouvertes en 2014)
- L'analyse des données et des indicateurs et la surveillance des processus
- Les Revues de Processus
- Les Revues de Direction (donnant lieu à des comptes rendus complets et de très bonne qualité),

donnent des fruits et constituent un réel « retour d'investissement » de la démarche qualité.
Pour conclure in fine : « sans le moindre doute, le responsable d'audit propose le maintien de la certification de l'organisme ».
Il n'appartient pas aux experts de l'AERES de remettre cette certification en question.

Montpellier, le 8 décembre 2014

Pascal Bergeret
Directeur du CIHEAM-IAMM

3191 route de Mende - 34093 MONTPELLIER Cedex 5 - France - Tél. : 04 67 04 60 00 - Fax : 04 67 54 25 27

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier a eu lieu du 17 au 19 juin 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Frédérique Jourjon, directrice de la recherche et de la valorisation, Groupe Esa.

Ont participé à l'évaluation :

- Véronique Darmon, ancienne VP Cevu et maîtres de conférences en économie à l'université Paris-Est Créteil ;
- Santiago Funes, consultant international et ancien directeur au sein de la FAO ;
- Ahmed Habib, doctorant en droit à l'université Paris 1 et président de l'association des étudiants égyptiens en France ;
- Marie-Josée Rousset, ancien agent comptable, chef des services financiers à l'université de Rennes 1.

Robert Fouquet, délégué scientifique, et Émilie Brière, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

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