



HAL
open science

Montpellier SupAgro Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Montpellier SupAgro. 2011. hceres-02026133

HAL Id: hceres-02026133

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026133v1>

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 Montpellier SupAgro





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

Rapport d'évaluation de Montpellier SupAgro



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

janvier 2011

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un environnement scientifique exceptionnel mis à contribution par Montpellier SupAgro	7
1 ● Une forte dépendance des thématiques des EPST	7
2 ● Une volonté d'optimisation des conditions de travail des UMR	8
II – Une tentative d'équilibre entre environnement local et national	9
La stratégie en matière de valorisation et de transfert	11
I – Une direction de la valorisation et du transfert qui pilote des structures multiples	11
II – Autres outils de valorisation et de transfert	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Un pilotage de l'offre de formation à clarifier	13
II – Une offre de formation riche mais peu lisible	13
III – De l'accueil dans l'établissement à l'insertion professionnelle, un accompagnement des étudiants à formaliser	14
IV – Un fonds documentaire important et accessible	15
V – Des équipements informatiques et des expériences qui permettraient de bâtir une politique des TICE incitative	15
VI – Une démarche qualité s'appuyant sur des professionnels qui doit être étendue aux formations d'ingénieurs	16
La stratégie en matière de vie étudiante	17
La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Montpellier SupAgro associé à un PRES en devenir	19
II – Un nombre exceptionnel d'organismes de recherche partenaires	19
III – Des relations soutenues avec les collectivités	19
IV – Une image positive dans l'environnement socio-économique régional	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
La gouvernance	23
I – Une cascade d'instances pour une gouvernance collégiale	23
II – Une nouvelle gestion des ressources humaines à construire	24

III – Une gestion financière à fiabiliser et maîtriser	25
1 ● De l'élaboration budgétaire à l'exécution du budget	25
2 ● Le service financier	26
3 ● Pilotage de l'établissement et contrôle de gestion	26
4 ● Le patrimoine et la sécurité	26
5 ● Un système d'information en création	27
Affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	31
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du directeur général	37
Organisation de l'évaluation	41

Présentation



Le Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques, dit "Montpellier SupAgro", a été créé à compter du 1^{er} janvier 2007 par décret du 13 décembre 2006. Cette création fait suite à la réforme de l'enseignement supérieur agricole. Montpellier SupAgro est un établissement public à caractère scientifique et professionnel (EPSCP) constitué sous la forme d'un grand établissement au sens de l'article L 717-1 du code de l'éducation. Il est formé du regroupement de l'École nationale supérieure agronomique de Montpellier (Agro M), du Centre national agronomique des régions chaudes (CNEARC), de la section Industries agroalimentaires des régions chaudes (antenne montpelliéraine de l'ENSIA, École nationale des industries alimentaires de Massy, à l'heure actuelle membre d'AgroParisTech) et du Centre d'expérimentation pédagogique de Florac (CEP).

EPSCP placé sous la tutelle unique de la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du ministère chargé de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, Montpellier SupAgro exerce des missions d'enseignement, de recherche, de diffusion de la culture scientifique et technique, de valorisation des connaissances issues de la recherche, de transfert technologique et de création d'entreprises, d'appui à l'enseignement technique agricole et de coopération internationale.

Montpellier SupAgro comprend des composantes statutaires qui sont de cinq types :

- 5 départements d'enseignement
- 4 directions d'appui
- 22 unités mixtes de recherche
- l'Institut des régions chaudes (IRC)
- l'antenne de Florac
- et une composante non statutaire : l'Institut des hautes études de la vigne et du vin.

Montpellier SupAgro dispose en plus de quatre domaines agricoles expérimentaux qui sont destinés à l'élevage, à la viticulture et aux grandes cultures. Il y développe des activités de formation, de recherche, de production et de transfert dans le cadre de ses missions statutaires. Les domaines du "Chapitre" à Villeneuve-lès-Maguelone et du "Merle" à Salon-de-Provence font partie de son domaine privé issu de legs. Les deux autres sont mis à disposition dans le cadre de baux emphytéotiques : domaine de "La Valette" à Montpellier par la Ville de Montpellier et le domaine de "La Fichade" à Cros-Garnon sur le Causse Méjean par le Parc national des Cévennes.

Au cours de l'année universitaire 2009-2010, Montpellier SupAgro accueille 1 388 étudiants dont 247 étrangers et 180 doctorants grâce à ses 407 salariés dont 80 enseignants-chercheurs, 36 IPAC¹, 142 AITOS² et 149 agents contractuels.

Situé au sein d'un environnement scientifique exceptionnel, Montpellier SupAgro a fait le choix d'intégrer de nombreuses structures communes à d'autres établissements tant au niveau régional que national. Après avoir créé une fondation de coopération scientifique avec l'INRA et le CIRAD puis l'IRD (Agropolis Fondation), support d'un RTRA, il fonde une plate-forme de valorisation avec l'INRA (AgroValo Méditerranée). Avec les trois universités montpelliéraines, Montpellier SupAgro est porteur du projet "Université Montpellier Sud de France" lauréat du plan Campus pour un capital de 325 M€ abondé à 50 % par la Région Languedoc Roussillon, puis devient membre associé du PRES préfusionnel "Université Montpellier Sud France" fondé par les universités de Montpellier. Montpellier SupAgro est en outre l'un des six membres fondateurs d'Agreenium, consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement.

¹ Ingénieurs des corps techniques, professeurs agrégés et certifiés.

² Administratifs, ingénieurs, techniciens et ouvriers de service.

La stratégie en matière de recherche



I – Un environnement scientifique exceptionnel mis à contribution par Montpellier SupAgro

1 • Une forte dépendance des thématiques des EPST

Montpellier regroupe un ensemble d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur intervenant dans le domaine de l'agronomie et de l'environnement unique en Europe (INRA, CIRAD, CNRS, IRD, CEMAGREF, Montpellier SupAgro, ENGREF-AgroParisTech, les trois universités Montpellier, Ciheam/IAM, etc.). Doté en propre d'un nombre d'enseignants-chercheurs limité et devant assurer des formations dans un spectre relativement large, Montpellier SupAgro a fait le choix de s'appuyer sur 22 unités mixtes de recherche (UMR) de qualité situées dans son environnement proche et dont il est l'une des co-tutelles. De ce fait, les thématiques de recherche prioritaires sont indissociables de celles des partenaires de recherche de Montpellier SupAgro. Il est partie prenante dans la plupart des thématiques majeures du pôle agronomique montpelliérain et principalement dans les suivantes :

- Fonctionnement, ingénierie des écosystèmes cultivés (6 UMR)
- Biologie intégrative et diversité (4 UMR)
- Biodiversité et écologie (3 UMR)
- Sciences et techniques intégrées des aliments (4 UMR)
- Développement durable et sociétés (3 UMR)
- Ecotechnologies (1 UMR)
- Sciences et techniques de l'information (1 UMR).

Montpellier SupAgro participe également à des opérations de recherche transversales. C'est ainsi que, pour concilier la structuration de la recherche en thématiques disciplinaires et la tradition montpelliéraine sur la viticulture et l'œnologie, il a créé l'Institut des hautes études de la vigne et du vin sous forme de composante interne. Il joue le rôle de portail pour l'ensemble des formations portées par l'établissement et doit développer des actions structurantes de recherche et développement avec le centre INRA et les partenaires professionnels. Une UMT a été créée en partenariat avec l'INRA et l'Institut français de la vigne.

Cette stratégie de répartition des enseignants-chercheurs dans les UMR existantes du site a le mérite de permettre à chacun d'entre eux d'avoir une activité de recherche avérée. De plus, cela leur permet d'avoir une production scientifique notable et de qualité en assurant une synergie avec les autres établissements du site et une optimisation des ressources scientifiques de l'environnement montpelliérain. Chaque enseignant-chercheur a une production scientifique avérée (articles à comité de lecture, ouvrages, brevets ou logiciels)¹. Ainsi, de 2007 à 2009, seuls 9 % des enseignants-chercheurs ne sont pas publiants, alors que chaque enseignant-chercheur publie en moyenne 1,3 article à comités de lecture par an d'après le Web of sciences. 7 brevets ont été déposés. 10 % des EC ont dirigé la production d'ouvrages.

Ces contacts ont aussi le mérite d'inciter les chercheurs des EPST ou EPIC à participer à la formation de Montpellier SupAgro.

¹ Rapport d'auto évaluation.

Cette stratégie de coopération a un coût et ces résultats n'ont pu être obtenus qu'au prix de l'abandon d'une part importante du pilotage de la recherche par l'établissement. Ce choix rend aussi plus difficile la création de projets interdisciplinaires bien que certains aient été réussis, la définition des profils recherche des enseignants-chercheurs et la gestion des personnels AITOS. Le conseil scientifique, composé de 12 personnalités extérieures sur 21 membres et présidé par l'une d'entre elles, est très absorbé dans ses deux réunions annuelles par la validation des travaux de la section permanente, composée principalement d'élus, qui étudie réellement les dossiers. Il ne peut alors se livrer à un travail de prospective sur la politique de recherche de l'établissement. Cette situation est peut-être due à la création récente de l'établissement. Si celui-ci veut se donner la possibilité d'intervenir dans l'orientation des moyens qu'il affecte à la recherche, il devra mettre en place les éléments propices à un tel pilotage.

2 • Une volonté d'optimisation des conditions de travail des UMR

Montpellier SupAgro a su très tôt participer avec l'INRA, le CIRAD et l'IRD au programme structurant d'optimisation des implantations des UMR qui seront à terme organisées sur trois campus : la Gaillarde (écosystèmes cultivés, biologie intégrative, développement durable, sciences et techniques des aliments, systèmes biologiques), La Valette (génétique et amélioration des plantes et plate-forme multi-fonctions) et Baillarguet (biodiversité). Ces opérations ont pu être réalisées grâce à des crédits CPER et des fonds régionaux. La structuration immobilière des UMR est accompagnée de la réalisation de plateaux techniques communs dont plusieurs sont hébergés par Montpellier SupAgro. Pour l'instant, aucune concertation formelle n'est organisée entre la direction et les organismes de recherche. On ne peut qu'encourager les réunions de comités de suivi entre les responsables des tutelles des UMR pour une meilleure information et mise en synergie des priorités de chaque établissement.

Cohérent dans ses choix, Montpellier SupAgro a appliqué au niveau des formations doctorales la même stratégie de collaboration au sein du pôle montpelliérain. Habilité à délivrer seul le doctorat, il a privilégié la co-accréditation des écoles doctorales. Il participe donc aux écoles doctorales de site y compris à leur gouvernance. Il assure ainsi la direction de l'une d'entre elles (ED 306 - Sciences des procédés-sciences des aliments) grâce à un de ses professeurs, participe aux bureaux des ED et à leur fonctionnement par des apports en nature. Toutes les décisions (admissions, allocations de recherche, ...) sont mutualisées au sein des ED, l'étudiant étant ensuite orienté vers l'établissement co-tutelle de l'UMR d'accueil dans lequel il s'inscrira. 180 doctorants sont inscrits en 2009-2010 dont près de la moitié sont étrangers, ce qui pour l'école est synonyme d'attractivité. 44 thèses de doctorat ont été délivrées en 2008. A l'exception des ingénieurs de Montpellier SupAgro, il ne semble pas y avoir de lien clairement établi entre le lieu de la formation initiale du doctorant, l'établissement de rattachement du directeur de thèse et l'établissement d'inscription en doctorat. Ceci rend donc difficile l'évaluation de l'implication réelle de l'établissement dans le doctorat, de même que le nombre d'inscrits peut difficilement être relié de manière univoque à l'attractivité vis-à-vis de l'étranger comme la direction de l'établissement l'affirme. Les doctorants inscrits à Montpellier SupAgro sont tous soutenus financièrement à des niveaux divers correspondant à des sources variées (allocations de recherche, bourses étrangères, contrats de recherche et contrats CIFRE en quantité appréciable).

Minoritaires au niveau de chaque UMR, les moyens de Montpellier SupAgro mis à disposition de la recherche n'en sont pas moins significatifs au niveau de l'établissement¹ et appréciés des directeurs d'UMR. Il met ainsi à la disposition de la recherche 80 emplois d'enseignants-chercheurs rémunérés par l'Etat comprenant presque pour moitié des professeurs et 40 emplois d'AITOS. Le financement apporté par Montpellier SupAgro se répartit en moyenne comme suit : 407 k€ de subvention de la DGER, 75 k€ de préciput ANR, 750 k€ de contrats de recherche et 1400 k€ en provenance du CPER pour des opérations immobilières (chiffres 2009). Bien que Montpellier SupAgro soit partie prenante dans le financement apporté par l'ANR, dont environ 450 k€ sont gérés par lui, et dans les contrats européens gérés par les partenaires, il est difficile d'en percevoir la lisibilité. C'est l'une des conséquences du choix stratégique opéré. Des financements spécifiques attribués sur appel d'offres par le conseil scientifique, très appréciés des UMR, permettent de faire face à des besoins ponctuels (bourses, mobilité...) et sont à encourager pour afficher l'identité de l'établissement. Mais c'est la seule réelle intervention financière de l'établissement dans le pilotage de la recherche. De fait, la forte dispersion des personnels dans les laboratoires montpelliérains traduit la faible intervention de l'établissement dans le pilotage de la recherche. Néanmoins, la recherche effectuée par les enseignants-chercheurs dans de bons laboratoires et pilotée par les EPST est de qualité et l'on peut se demander si un établissement de cette taille peut à la fois prétendre exercer un pilotage de la formation et un réel pilotage de la recherche.

¹ Rapport d'auto évaluation.

II – Une tentative d'équilibre entre environnement local et national

Montpellier SupAgro a cherché à concilier sa participation aux initiatives nationales impliquant des établissements relevant du ministère chargé de l'agriculture et l'implication au niveau local justifiée par sa forte imbrication avec les implantations régionales. Pour un établissement de taille modeste, cette préoccupation qui participe à l'accroissement des ressources a toutefois l'inconvénient d'empiler les structures, d'être consommateur de temps et d'énergie et de complexifier les relations entre partenaires au risque de créer des difficultés avec certains. Montpellier SupAgro devra apporter une grande attention à cette question pour préserver un équilibre qui pourrait devenir de plus en plus difficile surtout si le rapprochement avec l'ENITA de Bordeaux devait avoir lieu. Au niveau régional, Montpellier SupAgro est membre du groupement d'intérêt scientifique "Systèmes agroalimentaires localisés" et membre fondateur du RTRA "Agronomie et développement durable" supporté par la fondation de coopération scientifique Agropolis Fondation, dotée d'un capital 25,5 M€ abondé par l'Etat (17 M€), les fondateurs (3,5 M€) et la Région (5 M€). Son intervention a permis de promouvoir et soutenir le développement concernant le Nord et le Sud en finançant des bourses de thèses, la mobilité entrante et sortante, l'achat de gros matériels pour des plates-formes et grands projets structurants. Après avoir, dans une gestion prudente, soutenu le financement d'une centaine de fellows et de 70 projets jusqu'en fin 2009, la fondation peut encore raisonnablement fonctionner trois ans avec sa dotation initiale. Le problème de sa pérennité et de sa recapitalisation est donc d'ores et déjà posé car ce mode de fonctionnement ne permettra probablement pas d'assurer la continuité d'actions qui sont importantes pour les laboratoires. A l'heure actuelle, les fondateurs envisageraient d'étendre le champ d'action de la fondation au niveau national pour élargir le champ de donateurs potentiels, ce qui reposera le problème de l'équilibre local-national. On ne peut que les encourager à participer à recapitaliser cet outil commun.

Au niveau national, Montpellier SupAgro est membre fondateur du consortium national Agreenium, de statut EPCS, aux côtés d'AgroParisTech, d'Agrocampus Ouest, de l'école nationale vétérinaire de Toulouse, du CIRAD et de l'INRA.

La stratégie en matière de valorisation



I – Une direction de la valorisation et du transfert qui pilote des structures multiples

Une stratégie de valorisation et de transfert dynamique a été lancée au sein de l'établissement en partenariat avec les entités publiques intervenant dans les 22 UMR du site telles que l'INRA, le CIRAD, le CNRS, l'IRD, le CEMAGREF, le CIHEAM et les universités montpelliéraines. Montpellier SupAgro a mené également une politique volontariste d'intégration régionale en s'associant avec de nombreuses associations locales de développement économique telles que Transfert LR, SynerSud, LR Innovation mais aussi à différents acteurs des pôles de compétitivité créés en 2006 (Qu@aliMéditerranée, PEIFL), et 2010 (Pôle Eau). Mais le principal outil de pilotage et de mise en œuvre de la stratégie de valorisation de l'établissement a été la mise en place, en son sein même, d'une Direction de la Valorisation et du Transfert (DVT), avec des objectifs fonctionnels, institutionnels, organisationnels, financiers et fiscaux. Cette direction assure aux côtés de l'INRA un réel pilotage des différentes structures qui la composent. Son effectif, qui est de 26 personnes dont 12 ingénieurs et 14 personnels techniques, est réparti au sein des structures diverses pilotées par le directeur de la DVT :

- *La Plate-forme AgroValo Méditerranée*, structure partenariale INRA/Montpellier SupAgro, est l'interlocuteur unique des UMR et du milieu socio-économique en termes de valorisation des contrats de recherche (Gestion des brevets via la société spécialisée INRA Transfert, cessions de licences, détection des résultats transférables, ...). La création d'un support à la maturation des résultats de recherche préalable à la phase de transfert est en projet grâce à des financements provenant de l'appel d'offres "Pré-Valo INRA" et du Conseil scientifique de Montpellier SupAgro. AgroValo Méditerranée ambitionne d'être chargée, dans ses domaines d'activité, de la valorisation de la recherche du PRES UMSF et projette de mettre en place une démarche qualité en matière d'ingénierie contractuelle.
- *L'Incubateur d'entreprises* situé à La Gaillarde, est géré par la même équipe qu'AgroValo Méditerranée. C'est un site d'incubation de trois ans qui dispose de 360 m² de bureaux loués à taux préférentiel et d'espaces laboratoires disponibles dans les UMR. Une convention de recherche est obligatoire avec l'établissement tutelle de l'UMR. Les entreprises incubées peuvent bénéficier de stagiaires de l'école. Un "hôtel d'entreprises" est situé sur le domaine du Chapitre et peut accueillir les start-up du domaine vini-viticole en sortie d'incubateur. 18 entreprises avec un taux de survie à trois ans de 94 % ont été créées depuis 2000 dont 12 issues directement de recherches menées par Montpellier SupAgro.
Les entrepreneurs trouvent des avantages au système : une adresse, un centre de recherche prestigieux, un local fonctionnel, un effet de groupe avec les autres incubés et un accompagnement des animateurs de l'incubateur (en matière de protection industrielle, d'ingénierie contractuelle, de mise en contact avec des organismes locaux tels que SynerSud, LR Innovation, BIC de Montpellier-Agglomération et des investisseurs comme Créalia ou Oséo). Montpellier SupAgro en tire aussi des avantages (valorisation de la recherche publique, aide aux créateurs d'entreprises y compris fonctionnaires, recrutement d'ingénieurs, de stagiaires, motivation professionnelle pour les élèves-ingénieurs, nouveaux contrats de recherche, projet de création d'un module d'enseignement de 3^{ème} année destiné aux étudiants porteurs d'un projet d'entreprise. Actuellement, le site d'incubation est saturé ; il sera agrandi en 2011 dans le cadre du CPER (projet Cap Agro).
- *Le Centre de Transfert*, constitué d'une petite équipe d'ingénieurs et de techniciens, dispose de 3 ha pour expérimentations sur le site de La Valette afin de venir en aide aux PME locales. Son rôle est encore mal défini. Il devrait être mieux connu des UMR qui semblent faire de moins en moins d'expérimentation en champ. L'objectif d'équilibre financier est cependant atteint.

- *Les quatre domaines agricoles* représentent près de 1100 ha. Leur existence est le résultat de legs ou de baux divers. Il existe un Conseil scientifique des utilisateurs (CSU) par domaine établissant avec les chercheurs et les professionnels la programmation des expérimentations. Peu d'étudiants semblent les fréquenter. Mis à part l'intérêt des recherches viti-vinicoles du Chapitre qui sont très intégrées dans le milieu professionnel du Languedoc-Roussillon, le domaine du Merle, producteur de foin AOC de la Crau en irrigation par immersion, pourrait présenter un intérêt majeur pour l'UMR GEAU. En effet, il est un des rares sites français à utiliser cette technique alors qu'au contraire, une grande partie de l'agriculture irriguée dans le monde utilise ce mode d'irrigation. La durée de l'expérimentation des plantes pérennes, qui est nettement supérieure à celle des programmes de recherche, limite l'utilisation des domaines en aval de la recherche tout comme l'aspect de plus en plus théorique de la recherche. Les domaines devront donc être associés à une étude prospective sur leur utilisation dans la recherche ou dans la formation. Dans la périphérie de Montpellier, des terrains jouxtant les agglomérations ont été échangés contre des terrains agricoles. Ces échanges sont d'un intérêt financier significatif pour l'établissement.

II – Autres outils de valorisation et de transfert

- *Les halles technologiques* sont adossées à chaque UMR et peuvent être mises à disposition des PME locales, avec participation aux frais de fonctionnement hors salaires des chercheurs. L'établissement a même recruté, au sein de l'UMR IATE, un ingénieur (rémunéré en partie sur fonds régionaux) mis à la disposition des PME de l'agro-alimentaire pour les encourager et les aider à utiliser sa plate-forme (objectif de 8 à 12 projets).
- *Agropolis Fondation*. Voir plus haut.

A l'heure actuelle, les retombées financières des actions de valorisation et de transfert sont contrastées. Les revenus de valorisation dégagés par les domaines sont importants par rapport à l'ensemble de leurs produits. Le chiffre d'affaires des contrats de recherche et de prestations d'AgroValo Méditerranée a atteint 8,6 M€ en 2009, dont 30 % avec le privé. En revanche, les revenus des brevets et licences sont très faibles : ils représentent de l'ordre de 1 % du total des produits. La fonction valorisation et transfert n'a donc pas encore pleinement atteint son objectif de complément de ressources financières à l'établissement même si des résultats non financiers importants ont été obtenus. Malgré l'investissement de la direction de l'établissement, les chercheurs et enseignants-chercheurs semblent davantage motivés par leurs publications. Ceci est en partie dû au poids des publications dans la carrière des enseignants-chercheurs et en partie à l'intégration de ceux-ci dans des laboratoires que Montpellier SupAgro ne pilote pas. Une certaine dispersion de la démarche de valorisation est à signaler et l'établissement pourrait y remédier en reconsidérant par exemple la pertinence d'un centre de transfert autonome. Néanmoins, Montpellier SupAgro apparaît comme leader en matière de valorisation dans le milieu universitaire montpellierain et a bien réussi son incubateur.

La stratégie en matière de formation



I – Un pilotage de l’offre de formation à clarifier

Pour la construction des cursus, l’école revendique un pilotage par l’aval en fonction des besoins exprimés par les partenaires professionnels ou de recherche et conduisant à des projets portés par les départements et les instituts. Les contenus des formations, leur organisation et leurs coûts sont définis par des groupes techniques d’enseignants pilotés par le directeur général adjoint scientifique et la DEVE après analyse des métiers et des publics visés. La DRI est consultée si nécessaire. Les différents conseils (CE, CS, CA) sont consultés avant transmission aux structures compétentes. Ce dispositif qui permet une large consultation en amont souffre de quelques difficultés dans la mise en œuvre. Les cinq départements d’enseignement transversaux, mais ayant une forte accroche thématique, disposent d’un budget pour répondre aux besoins pédagogiques et bénéficient d’une autonomie financière pour son exécution. Néanmoins cette autonomie est tempérée par le fait que la dotation attribuée par le Directeur général ne semble dépendre que du nombre d’heures d’enseignement et du nombre d’étudiants sans référence au nombre d’enseignants titulaires. La mission de directeur de département varie selon le département concerné et gagnerait à être précisée au sein de l’établissement. Ayant peu de prise réelle sur le contenu des formations, les directeurs de départements sont très attachés à la définition des profils de postes d’enseignants-chercheurs et au programme de recrutements. De manière générale, l’insuffisance du lien entre les directeurs de départements et les directeurs d’UMR est vivement ressentie et peut fragiliser le lien entre formation et recherche.

La DEVE, direction d’appui placée sous l’autorité d’un directeur nommé par le Directeur général, a un rôle administratif mais gère aussi les enseignements transversaux comme ceux de langues qui pourraient avantageusement être confiés à une structure de type département pour concentrer la DEVE sur sa mission principale. Elle joue aussi un rôle très important en suivant l’étudiant de son recrutement jusqu’à son insertion professionnelle.

Héritiers des structures antérieures à la fusion, les instituts ont une forte visibilité externe, et bénéficient d’un fort attachement des enseignants. Néanmoins, leur articulation avec les départements reste floue et manque de lisibilité notamment pour les enseignants. L’IRC, qui est le fruit de la fusion de l’ENSIA-SIARC et du CNEARC au sein de SupAgro, est encore très ancré dans son passé et ses enseignants sont majoritairement engagés dans la formation pour les pays du Sud. Il devra poursuivre son effort d’intégration en termes de formation. L’IHEV, structure interne, est piloté comme un département avec des AITOS affectés mais des enseignants affectés à d’autres départements et associés à l’IHEV. L’antenne de Florac a un volume d’activités liées au cœur de métier de Montpellier SupAgro relativement faible. L’intégration du Système national d’appui (SNA) a permis un rapprochement de l’enseignement technique agricole avec l’enseignement supérieur mais le lien avec la recherche reste cependant à l’état d’embryon. L’hébergement de licences professionnelles à Florac ne renforce pas non plus ce lien. L’éloignement géographique ajoute à ces difficultés. La situation de ce centre reste encore très fragile.

II – Une offre de formation riche mais peu lisible

Montpellier SupAgro est autorisé à délivrer deux titres d’ingénieur : l’un avec la spécialité “agronomie” avec 377 inscrits hors inscrits en master recherche, l’autre avec la spécialité “systèmes agricoles et agroalimentaires durables au Sud” (SAADS) comptant 36 inscrits auxquels s’ajoutent 45 inscrits au diplôme en voie d’extinction (industries agro-alimentaires en régions chaudes - IAARC). Par ailleurs, 62 étudiants, déjà titulaires d’un diplôme d’ingénieur, sont inscrits en année de spécialisation. Les deux formations d’ingénieurs sont maintenues distinctes même si certains contenus sont mis en commun pour favoriser le mélange des publics. De plus, l’établissement est habilité ou co-habilité à délivrer des masters et des licences professionnelles. Sur un nombre total d’inscrits égal à 1 188 en 2009-2010 dont 247 sont étrangers, 591 relèvent des filières ingénieur et 71 sont des élèves ingénieurs en “année de césure” ou “d’alternance”. Par ailleurs, 34 % des élèves ingénieurs sont boursiers.



Sous leur présentation actuelle, les offres de formation de masters co-habilités, très imbriquées avec les cursus d'ingénieurs, nuisent à la clarté des objectifs des deux types de formation de l'établissement. Ces masters, qui couvrent 8 spécialités, cumulent 76 inscrits dont ceux inscrits en filière Ingénieur agronome. Ainsi, à une exception près, l'année M2 recherche se substitue en totalité à la dernière année du cursus d'ingénieur, ce qui est différent du "double cursus" traditionnel ou de la mutualisation des moyens et qui risque de dénaturer le diplôme d'ingénieur par une formation non maîtrisée. Les flux sont cependant faibles (quelques unités), ce qui peut relativiser le risque mais renforce, pour les enseignants-chercheurs de Montpellier SupAgro, le sentiment d'éloignement des enseignements de M2 notamment lors de la construction des maquettes. Le statu quo est pourtant souhaité par les enseignants-chercheurs de l'école pour faciliter l'accueil des élèves dans les laboratoires auxquels ils participent. Il serait nécessaire d'avoir une analyse de l'insertion professionnelle et de l'intégration des diplômés à moyen et long terme pour mesurer l'intérêt pour les étudiants de cette organisation de la formation. La co-habilitation avec les universités est gérée au travers de conventions mais les informations sur les évaluations et le devenir des docteurs ayant suivi un cursus d'ingénieur sont peu échangées. Ceci pose plus globalement la question des relations entre filières d'ingénieurs et filières masters. Un effort devrait être fait pour améliorer cette situation.

L'offre de mastères spécialisés (labellisés par la conférence des grandes écoles) a été rationalisée et est centrée sur 3 matières : management des entreprises du vivant, systèmes d'information, développement agricole tropical (51 inscrits).

Le master (école d'ingénieur) 3A - Agronomie / Agro-Alimentaire - a été conçu pour accueillir des étrangers non recrutés dans une école d'ingénieurs et pour la formation continue. Cependant, on ne note aucun inscrit au titre de la formation continue. Malgré des droits d'inscription annuels relativement élevés (de 4 500 € à 5 500 €), ce master est très attractif (111 étudiants en 2009-2010). Les spécialités sont très fortement mutualisées car les effectifs par spécialités sont modestes. La demande de poursuite en thèse est élevée pour ces étudiants bien qu'il ne s'agisse pas d'une stratégie de l'établissement pour se donner les moyens d'y parvenir.

De manière générale dans le secteur viticulture œnologie, l'offre de formation (ingénieur, master, master école d'ingénieur, diplôme d'œnologue) est très confuse et gagnerait à être clarifiée pour plus de lisibilité.

Le mastère double compétence MAEVA, organisé en commun avec l'Ecole de management de Lyon, recrute 20 étudiants (ingénieurs, vétérinaires ou diplômés d'une école de commerce) qui suivent un tronc commun à Lyon, puis trois mois de formation largement mutualisée avec le cursus ingénieur de Montpellier et un stage en entreprise de six mois. Selon son responsable, cette formation apporte une forte valeur ajoutée à la formation première. Compte tenu du coût facturé (13 500 €), elle doit aussi apporter de réels subsides aux organisateurs.

Montpellier SupAgro est associé à 7 licences professionnelles dont 3 sont en alternance et 1 en formation continue. Deux sont organisées à Florac. Elles sont toutes co-habilitées avec l'une des trois universités montpelliéraines et accueillent 143 étudiants dont 57 en formation continue inscrits à Montpellier SupAgro, ce qui montre son fort positionnement sur la formation continue. La stratégie de l'établissement vis-à-vis des licences professionnelles gagnerait à être précisée. En effet, leur gestion n'est pas réalisée dans le cadre des départements et la contribution de Montpellier SupAgro en heures d'enseignement à ces licences est modeste¹ (de 0 à 42 heures annuelles, exceptionnellement 166 heures). Pour l'ensemble de ces formations, 2 653 heures sont payées à des intervenants extérieurs, 1 100 heures sont apportées par les partenaires et seulement 263 heures sont assurées par des enseignants de Montpellier SupAgro. Ce faible investissement pédagogique fait courir le risque d'une sous-traitance non contrôlée.

III – De l'accueil dans l'établissement à l'insertion professionnelle, un accompagnement des étudiants à formaliser

L'établissement fait un réel investissement pour prendre en compte l'hétérogénéité des publics et répondre aux attentes des étudiants en situation de fragilité, de difficulté ou d'échec. Ainsi, une cellule d'aide psychologique a été mise en place et un accompagnement est organisé pour les rares étudiants en situation d'échec en concevant le redoublement comme une année de césure (stage, projet, ...). Un module projet professionnel personnel ou "accompagnement professionnel", obligatoire et crédité, est réalisé dans tous les cursus. La filière SAADS, confrontée à une forte hétérogénéité, pourrait être confortée par une réponse en termes d'auto-formation grâce à la FOAD.

¹ Source : indicateurs auto-évaluation.

La politique des stages à l'étranger n'est pas suffisamment bien définie au sein de l'établissement qui ne dispose pas de règles précises et éventuellement communes pour tous les stages à l'étranger (stages obligatoires ou "conseillés" plus ou moins fortement...). L'établissement serait bien inspiré de mettre en œuvre une politique des stages qui pourrait représenter un point de convergence entre les filières. L'ambiguïté de l'année de césure devrait être levée. L'école devrait ainsi s'assurer qu'il s'agit bien d'un réel projet et non d'une fuite en avant par manque de maturité, pour éviter d'affronter le marché de l'emploi ou pour retarder le choix de la spécialité de 3^{ème} année.

Pour ce qui concerne l'insertion professionnelle, le suivi est assuré au sein de la DEVE par l'observatoire de l'emploi au sein du service des partenariats. Une enquête est doublée d'une approche qualitative par les directeurs de départements avec l'aide de référents professionnels. Selon la DEVE, le taux de réponse est de 90 % pour les cursus ingénieurs et 50 % pour les masters d'école, les masters cohabilités étant ignorés. Les statistiques de l'insertion professionnelle des diplômés de 2007 montrent que si 80 % environ des ingénieurs diplômés ont un emploi 15 mois après l'obtention du diplôme, seulement 72 % des ingénieurs agronomes et 35 % des autres ingénieurs sont cadres. L'école devra affiner ses statistiques pour s'assurer que ce faible taux d'emplois de cadres occupés par les ingénieurs est essentiellement dû au fait que ces professions sont d'un niveau cadre mais ne sont pas répertoriées comme telles, comme elle l'affirme. Dans le cas contraire, elle devra sérieusement remettre en cause ses formations.

IV – Un fonds documentaire important et accessible

L'établissement a développé une politique documentaire commune qui permet aux étudiants et aux enseignants d'accéder à des ressources documentaires quel que soit le site. Les bibliothèques, qui disposent d'un catalogue commun, peuvent accueillir jusqu'à 150 lecteurs, bénéficient de 50 000 références et de 22 postes de consultation. Sur le site de la Gaillarde, l'établissement fait appel à des étudiants pour ouvrir la bibliothèque jusqu'à 20 heures à la satisfaction des étudiants. Les fonds documentaires sont tous informatisés à Montpellier et les consultations en ligne par les étudiants sont facilitées. Les bonnes relations entretenues avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur au sein d'Agropolis International permettent aux étudiants d'accéder à diverses bibliothèques. Le personnel des bibliothèques est très réactif aux demandes des enseignants comme en attestent les cours de formation à la rédaction de mémoires qui sont organisés. Déjà éloigné géographiquement, Florac ne bénéficie pas d'accès en ligne : l'établissement ne peut pas se désintéresser de ce problème.

V – Des équipements informatiques et des expériences qui permettraient de bâtir une politique des TICE incitative

Tous les étudiants disposent d'une adresse électronique. Il faut remarquer l'effort important fait pour le déploiement du Wifi, l'équipement de salles informatiques et de salles de visio-conférence, le câblage des cités universitaires. Une plate-forme Moodle est utilisée principalement pour les supports de cours, une cellule de e-learning est en cours de constitution. L'équipement est de qualité mais son utilisation ne repose pratiquement que sur la bonne volonté des enseignants. L'établissement affiche des objectifs très pertinents aux TICE (acquisition de pré-requis pour les étudiants du Sud, promotion de l'autonomie d'apprentissage, ...). Les TICE pourraient en outre faciliter les partenariats internationaux (réseaux de formation bâtis autour de modules de formation à distance) et mettre en valeur les compétences de Montpellier SupAgro mais on constate un nombre réduit de réalisations. Ce point faible est reconnu mais le diagnostic est peu clair. La cellule d'appui aux projets d'enseignement a conscience qu'une des difficultés pour l'enseignant est la diversité des apprenants à distance alors que les cours en auditoires réunissent un public homogène. Une autre difficulté est l'investissement personnel requis pour mettre en place un cours à distance (le temps de préparation est énorme). La direction y répond en permettant aux enseignants qui s'y investissent de réduire temporairement leurs charges d'enseignement. Si le fait de placer les TICE sous la responsabilité d'un informaticien est logique en termes de mise en place d'outils, ce n'est guère favorable à une réflexion sur la pertinence pédagogique qui doit accompagner leur utilisation. L'équipe de direction doit mesurer l'enjeu que représentent les productions de ressources pédagogiques surtout si elle veut, comme elle l'avance, développer l'auto-formation et la FOAD, ce qui semble primordial pour un établissement positionné à l'international. Il sera sûrement nécessaire de mettre en œuvre des mesures incitatives (formation des personnels, prise en compte dans les services) pour atteindre ce but.

VI – Une démarche qualité s'appuyant sur des professionnels qui doit être étendue aux formations d'ingénieurs

Les rapports d'auto-évaluation sont réservés aux licences professionnelles¹ (certifiées ISO). L'établissement s'est engagé dans une démarche qualité et est certifié ISO 9001 : 2008 sur un périmètre concernant la gestion administrative et pédagogique de 5 licences professionnelles, des formations qualifiantes, de la VAE et de la gestion administrative du doctorat, concernant 150 diplômés et 20 administratifs. L'adoption d'un référentiel international de type ISO pour l'assurance qualité assure la lisibilité et la compréhension internationale du dispositif. Le chef de projet est un qualicien de formation attaché à la direction générale, responsable des licences professionnelles à la DEVE. L'ensemble est piloté par des qualiciens moteurs auprès des personnels au travers d'un réseau, et fonctionnant sans appui extérieur mais profitant du retour d'expériences du réseau QuaRES auquel ils participent. Le choix de développer la formation continue a sans doute pesé lourd dans le choix des premières formations concernées par la certification ISO.

L'évaluation des enseignements fait partie intégrante du règlement des études et toutes les UE de formation d'ingénieurs sont évaluées sur l'intranet. Cependant, le pilotage central est peu formalisé et l'exploitation assez floue semble restreinte au conseil pédagogique ou au CEVE en cas de problème.

L'établissement peut et doit profiter de l'expérience acquise pour obtenir la certification du tronc commun de la formation d'ingénieurs et des masters d'école pour 2012. Il faudra cependant consolider l'adhésion du corps enseignant et s'attacher à formaliser mieux l'évaluation des enseignements et le suivi de l'insertion professionnelle.

¹ Indicateur IF7.

La stratégie en matière de vie étudiante



L'éloignement des campus, les organisations de cursus, les départs en "année de césure", la survivance de "cultures d'écoles" différentes et de certaines habitudes administratives compliquent la consolidation de la fusion des anciens établissements.

Cependant, les élèves se sont associés à la création du nouvel établissement. Ils ont fusionné les "cercles" en un seul sur la base de 1/3 provenant de l'IRC et 2/3 provenant de la filière agronomie. La volonté de développer des activités communes existe. L'ouverture de l'établissement à des étudiants non élèves ingénieurs français ou étrangers a permis de diversifier les profils et le "cercle" a ouvert ses adhésions à tous les élèves inscrits à Montpellier SupAgro. Cependant, comme les élèves de L et M sont peu souvent sur le campus, voire absents, ils ont des difficultés à s'adapter à la vie étudiante de l'école. De même, les étudiants inscrits en doctorat, n'étant pas élèves ingénieurs, se posent souvent la question de leur appartenance à Montpellier SupAgro. De plus, la création d'un nouvel établissement a remis en question l'association des anciens qui doit redéfinir qui est ancien et qui peut adhérer.

De nombreuses commissions paritaires existent et témoignent de la volonté d'écoute de l'établissement. Ainsi, pour développer la vie associative et permettre aux représentants élèves de se rencontrer, une formation à la vie associative est organisée mais la formation à la représentation étudiante au niveau de la politique de l'établissement est ignorée. Bien que cela ne figure pas dans ses statuts, l'établissement pourrait associer un élu élève au comité de direction ou à ses prises de décisions. Cette mesure pourrait contribuer à une meilleure communication entre les étudiants, leurs associations et la direction.

Les moyens financiers accordés aux projets des élèves sont confortables, et les associations de Montpellier SupAgro sont motrices dans les rapports avec les associations régionales. De manière générale, les élèves sont satisfaits des conditions de mobilité, les difficultés les plus grandes concernant la mobilité entrante en raison principalement de problèmes de ressources.

La médecine préventive pour les élèves reste à construire alors qu'elle existe pour les personnels avec la Mutualité Sociale Agricole. Un partenariat avec l'université Montpellier 2 permet la mise en œuvre d'une visite médicale des élèves en première année et est vivement encouragé. L'établissement a pris en compte les situations particulières des élèves (voir ci dessus).

Alors que l'ensemble des élèves semble s'adapter à un nouveau paysage d'école, la direction de l'établissement devra veiller à ce que des problèmes techniques (gestion de la cafétéria, organisation des cités et taux des loyers, ...) ne constituent des points de friction mettant en cause un équilibre qui reste encore fragile.

La stratégie en matière de relations extérieures



I – Montpellier SupAgro associé à un PRES en devenir

Membre fondateur en 2007 du PRES Université de Montpellier Sud de France, Montpellier SupAgro s'est engagé fortement dans l'ouverture internationale et la structuration d'un pôle de compétitivité mondiale "Eau". Le PRES a été retenu dans les six premiers lauréats du Plan Campus avec une dotation en capital de 325 M€ abondée à 50 % par la région. Dans ce cadre, le projet est relancé sous forme de PRES préfusionnel entre les trois universités de Montpellier avec Montpellier SupAgro comme membre associé. Actuellement, la mise en place du PRES avance peu et le statut de membre associé et la taille de Montpellier SupAgro ne sont pas suffisants pour peser de manière efficace.

II – Un nombre exceptionnel d'organismes de recherche partenaires

Montpellier SupAgro a su tirer parti de sa stratégie de recherche qui l'a conduit à être partenaire comme co-tutelle des UMR de tous les organismes de recherche du pôle montpelliérain (INRA, CNRS, IRD, CIRAD, CEMAGREF) qui sont membres d'Agropolis International. Ceci l'a amené à un conventionnement avec le CIRAD pour la participation des chercheurs à la formation. Outre l'avantage pour la carrière des chercheurs, Montpellier SupAgro en tire un profit important. Il bénéficie d'un vivier de spécialistes et, grâce au statut d'EPIC du CIRAD, c'est celui-ci qui est rémunéré en contrepartie sauf s'il y trouve lui-même un intérêt. La coopération permet aussi le développement d'opérations communes dans les régions où les deux établissements ont un intérêt. Par ailleurs, c'est grâce à une intégration forte avec l'INRA qu'une convention a pu récemment être signée pour permettre le développement par l'INRA d'outils informatiques de gestion intégrée pour Montpellier SupAgro, même si on peut s'interroger sur ce choix. Tous les organismes insistent pour que les élèves ingénieurs préparent un doctorat. Même si cette remarque peut paraître pertinente, on peut néanmoins douter de son réalisme vu le petit nombre de recrutements effectués par les organismes et le peu d'attrait des entreprises du secteur pour les docteurs.

III – Des relations soutenues avec les collectivités

L'aspect loco-régional de l'établissement est le point d'ancrage du soutien des collectivités à Montpellier SupAgro. Pour les communes où sont localisés les domaines agricoles, les liens concernent essentiellement le foncier. En revanche, pour la Région, l'ancrage de Montpellier SupAgro à son territoire est une condition forte de son soutien tant du point de vue de la recherche que de la formation. C'est d'ailleurs sur cette base que son soutien a été acquis pour le Plan Campus. Compte tenu de l'investissement régional dans la formation professionnelle, on peut s'interroger sur les raisons qui ont conduit Montpellier SupAgro à ne pas se diversifier dans des formations par apprentissage, que ce soit au niveau des licences professionnelles ou des titres d'ingénieur. Fort d'un ancrage régional ancien, il devra, pour ne pas l'affaiblir, avoir un pilotage équilibré pour que la logique nationale d'Agreenium ne soit pas ressentie en concurrence avec la logique locale.

IV – Une image positive dans l'environnement socio-économique régional

Montpellier SupAgro a une bonne image de marque dans les structures partenariales interfaces auxquelles il participe comme les pôles de compétitivité. Pour les professionnels régionaux qui recrutent un grand nombre de ses étudiants, il représente le lien incontournable avec les structures de recherche et de formations supérieures. Ceci se traduit par un attachement des anciens à leur école. Ceux-ci sont bien implantés dans la région et Montpellier SupAgro sait faire appel à eux. C'est notamment grâce à cette image que la fondation universitaire "SupAgro Fondation" a pu être créée en 2009 avec un capital de 550 k€ apportés par 3 fondateurs et 8 partenaires. Son but est de soutenir la formation notamment par l'attribution de bourses avec un objectif de capital raisonnable de 1 M€. La capacité de Montpellier SupAgro à mettre en œuvre des structures ad hoc de concertation et de partenariat telles que l'Institut des hautes études de la vigne et du vin est très appréciée et doit être encouragée. A côté de cette situation favorable, l'établissement devra néanmoins prendre garde à ce que certains de ses choix ne le mettent pas en porte à faux avec l'environnement local. Il devra par exemple veiller à ce que dans sa communication la fusion récente et la délivrance d'un titre d'ingénieur différent de celui d'agronome ne soient pas mal comprises. De plus, il devra veiller à ce que l'engagement prioritaire des enseignants-chercheurs dans les UMR ne les éloigne pas trop du secteur économique environnant et de l'activité de conseil propre à une école d'ingénieurs.

La stratégie en matière de relations internationales



La politique de relations internationales de Montpellier SupAgro s'inscrit dans le contexte du Pôle agronomique montpelliérain qui a mis en place un dispositif fédéré au sein d'*Agropolis International*. Ce dispositif constitue un levier extrêmement puissant mais, dans le même temps, représente un obstacle à l'affirmation d'une politique autonome de Montpellier SupAgro.

Celui-ci est avant tout un facilitateur de la mobilité sans chercher à impulser une politique institutionnelle propre (priorités institutionnelles ou régionales qui seraient spécifiques à l'établissement). Une tradition de mobilité est bien ancrée chez les jeunes enseignants et la direction encourage un séjour à l'étranger de longue durée comme levier pour faciliter l'obtention de l'HDR (le détachement augmentant la productivité scientifique). La logique disciplinaire (recherche d'un laboratoire d'excellence) l'emporte donc sur les autres considérations institutionnelles. Le bilan des mobilités *in* est lui plus difficile à établir pour les personnels.

Cette politique pragmatique génère néanmoins des collaborations et des échanges positifs conduisant à une très forte mobilité sortante, étudiante et enseignante. Les élèves sont très satisfaits de l'aide de l'école pour la mobilité sortante. Une banque de données en ligne (Agrodyssée) répertorie les stages et permet une transmission des possibilités tout en permettant la mise en œuvre par les élèves de nouvelles destinations. Le pôle montpelliérain offre plusieurs possibilités de financement qui permettent de couvrir les surcoûts liés à cette mobilité qui ne semble pas rencontrer de difficultés.

Pour ce qui est des étudiants étrangers, qui représentent 20 % de l'effectif, le problème principal reste celui des ressources. Pour les doctorants étrangers, intégrés dans les UMR qui restent leurs points d'attache, l'inscription à Montpellier SupAgro est uniquement administrative, mais donne accès à de nombreux services.

Au niveau des formations, il faut distinguer divers types d'actions. Le choix des partenaires dans les tentatives de délocalisations de formations (les plates-formes en Thaïlande et au Sénégal sont les deux actions entrant dans cette catégorie) répond clairement aux priorités régionales d'un partenaire, le CIRAD. Cette absence de véritable politique propre semble peu handicapante pour Montpellier SupAgro étant donné la convergence des stratégies des membres d'Agropolis (politique de partenariats avec le Sud en matière agronomique). Elle ne permet guère de corriger d'autres points faibles comme le poids important de la francophonie dans les partenariats.

En revanche, la politique en matière de réseaux de formation (masters conjoints avec les partenaires du Nord comme du Sud) relève d'une réelle politique propre de Montpellier SupAgro.

On retrouve dans la DRI deux axes distincts d'activités et deux équipes qui sont les héritiers de deux des entités fusionnées (ENSAM et CNEARC) :

- une cellule d'appui à la présentation des projets où l'on trouve une excellente connaissance des opportunités de financement (notamment les financements européens) et des compétences fortes dans l'ingénierie de projets ;
- le Service d'appui aux formations agricoles et rurales à l'international (Safari), investi d'une mission d'appui aux actions de coopération internationale de l'enseignement technique agricole.

L'IRC, héritier du CNEARC et de la SIARC, affiche quant à lui une expertise forte dans le domaine de l'ingénierie de formation au sens large (incluant les formations techniques, formations continues) avec un fort esprit entrepreneurial au sein de l'équipe responsable (cellule "DEFIS"). Un investissement minime de Montpellier SupAgro génère une valeur ajoutée importante en matière de personnels capitalisant cette compétence.

En matière de gouvernance, la DRI de Montpellier SupAgro réunit des équipes où le poids des entités fusionnées est encore très prégnant. Cette situation est inévitable mais la présence d'un nouveau directeur étranger aux entités fusionnées est un gage d'intégration pour l'avenir.

La gouvernance



I – Une cascade d’instances pour une gouvernance collégiale

Le directeur général du grand établissement SupAgro a assumé l’administration provisoire de Montpellier SupAgro dès le 1^{er} janvier 2007 et a été nommé directeur pour cinq ans, par arrêté conjoint des ministres chargés de l’Agriculture et de l’Enseignement supérieur, au 1^{er} juin 2008. Il est assisté d’une équipe de direction et d’un comité de direction et prépare actuellement le premier contrat quadriennal de l’école.

Une nouvelle fusion avec l’ENITA de Bordeaux est fortement conseillée par le ministère chargé de l’Agriculture. Cependant, la culture d’établissement n’étant pas la même à Bordeaux, Montpellier SupAgro pourrait rencontrer des difficultés pour la réalisation de cette fusion bien que la direction l’ait renvoyée à 2012 ou 2013. Pour beaucoup de personnels, cette nouvelle opération de restructuration du paysage de l’enseignement supérieur agricole n’apparaît ni stratégique ni prioritaire et pourrait handicaper la consolidation de la fusion de Montpellier SupAgro notamment pour ce qui concerne le campus de La Valette. L’envie de renforcer le pôle vigne et vin et la peur de devenir le plus petit centre du ministère chargé de l’Agriculture ne devront pas faire perdre de vue à la direction de Montpellier SupAgro les conditions nécessaires à une fusion réussie.

L’organisation générale de l’établissement est proche de celle de la plupart des EPSCP et comprend les trois conseils habituels (conseil d’administration, conseil scientifique et conseil de l’enseignement et de la vie étudiante) auxquels s’ajoute un quatrième conseil statutaire, spécifique des établissements de l’enseignement supérieur agronomique : le conseil des enseignants. De plus, l’établissement dispose de conseils d’orientation et de conseils internes au niveau des composantes. Contrairement aux universités, le président du conseil d’administration est extérieur à l’établissement.

Le conseil d’administration (CA) comprend 44 membres, dont 10 membres de droit, 12 membres nommés, 22 membres élus (10 enseignants, 5 AITOS, 6 étudiants, 1 représentant des personnels des exploitations). Son rôle ne semble pas déterminant dans la politique de l’établissement. Le conseil scientifique (CS) est constitué de 22 membres, dont 9 membres élus. Il étudie la politique de recherche de l’établissement et celle de recrutement des postes d’enseignants-chercheurs. Il ne joue pas un rôle moteur dans la prospective de recherche. Des réunions préparatoires à ces conseils sont organisées auxquelles participent les élus. Le conseil des enseignants (CE) (51 membres) donne un avis très suivi sur toutes les questions de formation initiale et continue, les caractéristiques des emplois d’enseignant-chercheur. Il est suivi par le CA dans les propositions qu’il fait sur ces sujets. Le conseil de l’enseignement et de la vie étudiante (CEVE) (22 membres) est consulté sur les orientations des formations initiale et continue, les règlements des études, les contrôles des études et la vie étudiante.

Des conseils internes existent dans les 12 composantes de l’établissement. Il existe également un conseil d’orientation au sein des Instituts et de l’antenne de Florac. Ces conseils réunissent deux fois par an, sous la présidence d’une personnalité qualifiée, et en présence du directeur de la composante, des représentants élus de la composante et des personnalités qualifiées nommées, pour orienter les stratégies et les politiques des composantes concernées. Sous le vocable de composante, sont regroupés aussi bien des départements qui gèrent les enseignements (5), des directions d’appui (4) et des instituts héritiers d’anciennes structures antérieures à la fusion (3). Cette disparité de structures et leur nombre important pour un établissement de cette taille nuisent à la lisibilité de l’organigramme et pourraient à terme nuire au management.

Un comité de direction de 14 membres est l’organe décisionnel : il se réunit tous les 15 jours et donne lieu à un compte-rendu diffusé très largement par voie électronique. Le positionnement du secrétaire général, directeur des services généraux (service d’appui) et placé juste sous le directeur général dans l’organigramme, est ambigu et gagnerait à être précisé en tout état de cause avant que l’établissement ne recrute un titulaire pour cette fonction.

L’assemblée générale des personnels est réunie deux fois par an. C’est un lieu de partage de l’information, d’explicitation des enjeux et des politiques mises en œuvre plus qu’un lieu de débats ou de concertation.

Cette cascade d'instances constitue un système de gouvernance collégial, très consensuel. Même s'il peut sembler un peu lourd, ce système génère une atmosphère participative du personnel permettant à la Direction de pouvoir présenter des objectifs ambitieux et de promouvoir des méthodes de management assez volontaristes qui ont permis de réaliser la fusion des quatre établissements d'origine en un temps raisonnable.

II – Une nouvelle gestion des ressources humaines à construire

Le Service des ressources humaines (SRH) est constitué de six personnes, dont la chef de service, cadre A à 80 %, placée sous la responsabilité du secrétaire général. Celui-ci signe les contrats de travail par délégation du directeur général. La fusion des établissements a été bien assimilée, le SRH gérant maintenant la totalité des personnels. L'indispensable renforcement du service est en cours ainsi que le recrutement d'un nouveau responsable du SRH.

La masse salariale représente 53,2 % du budget consolidé (35,9 M€), ce qui est faible pour un établissement de ce type. Cependant, sa gestion n'est pas connue dans les détails par l'établissement car le ministère, gestionnaire actuel, ne donne pas les informations complètes. Montpellier SupAgro est le 1^{er} établissement du ministère chargé de l'Agriculture ayant demandé à passer aux RCE. Il aura besoin de connaître la part de la masse salariale non utilisée pour recruter des contractuels dans le cadre de la fongibilité des emplois mais les informations qu'il possède actuellement ne lui suffiront pas pour anticiper ce changement de responsabilités et de compétences. Pour faire face à son développement, l'école fait appel à des contractuels (149, dont 112 CDD et 37 CDI), ce qui ne facilite pas la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines. Une commission consultative paritaire des contractuels (CCPC) vient d'être créée dans l'établissement : il s'agit d'homogénéiser les recrutements, les salaires, les indemnités. Elle devrait se réunir pour la première fois en juin prochain.

Au 31/12/2009, l'effectif des personnels se décompte de la façon suivante :

- Personnels titulaires : 258, dont 80 EC, 142 AITOS, 36 IPAC (dont 11 professeurs et 25 ingénieurs et inspecteurs) ;
- Personnels contractuels : 149, dont 73 cat A, 76 cat B et C (11 agents à 100 %, 4 à 90 %, 2 à 80 %, 44 à 70 %, 2 à 60 %, 6 à 50 %, 7 ≤50 %). De nombreux contractuels sont à 70 % car ils sont recrutés selon l'art 6, 1^{er} alinéa de la loi 84-16 du 11/01/84 : un emploi pour un besoin permanent peut être pourvu par un contractuel, limité à 70 % maximum. La masse salariale des personnels contractuels représente environ 20 % des dépenses de fonctionnement et, compte tenu du volume de ressources propres, ne met pas en péril l'équilibre budgétaire de l'établissement (un certain nombre de contractuels sont payés sur des emplois temporairement vacants de titulaires).

Les heures complémentaires étant payées avec un contrôle a posteriori, elles ne sont pas gérées, ce qui peut poser un problème budgétaire. L'établissement a plafonné à 96 par enseignant le nombre d'heures complémentaires pouvant être payées par l'établissement. Dans ces conditions, le volume annuel de ces heures a représenté 1 500 HC pour 2009. C'est le service de la DEVE qui est en charge de ce dossier. Une politique indemnitaire cohérente doit être installée, avec intéressement.

Un premier bilan social a été rédigé en 2007-2008, sur les données 2007/08 : le total d'AITOS titulaires et contractuels est de 273, dont 37 % de cat A, 20.5 % de cat B et 42 % de cat C. Un problème de professionnalisation des personnels reste à régler. Le budget de formation des personnels non enseignants est faible (20 k€/an) mais ils ont accès aux formations du MAAP (Formco), à des formations proposées par le service de formation permanente de l'INRA, et à celles organisées par des prestataires externes. Compte tenu des besoins, il est nécessaire de créer des formations au management. Les enseignants ont accès au plan de formation continue comme les autres mais ne bénéficient pas de formation particulière. Ponctuellement, des cours de langues leur sont dispensés. Des formations, notamment dans le domaine de la pédagogie, sont à créer et l'émergence de nouvelles démarches pédagogiques est à encourager. Un vrai plan de formation est nécessaire.

Une politique globale de RH est en cours de réflexion. Avec le passage aux RCE, la modernisation des outils devient indispensable. A l'invitation du ministère chargé de l'Agriculture, l'établissement a fait le choix de mettre en œuvre des outils communs avec l'INRA. Ainsi, au 1^{er} janvier 2011, un logiciel commun à l'INRA et à Montpellier SupAgro devrait permettre de payer les contractuels, et de faire la gestion administrative de l'ensemble des personnels. Depuis 2008, à la suite des premiers entretiens individuels qui se sont déroulés pour les titulaires et les contractuels, des fiches de postes ont été créées. L'établissement n'a pas encore mis en place une gestion prévisionnelle des emplois.

Il y a un réel partage de l'information. Ainsi, tous les ans, les personnels sont conviés à la "Journée de convivialité" pour connaître les différents sites de l'école. Des livrets d'accueil sont distribués aux nouveaux. Tous les comptes-rendus du comité de direction sont envoyés par mail à l'ensemble des personnels.

La communication "passe" bien au niveau des AITOS : les élus au CA reçoivent les documents 15 à 30 jours avant la séance et ont la possibilité d'intervenir facilement. Un délégué du personnel participe à la commission préparatoire au CA. Les personnels ont bien vécu la fusion mais, depuis que la question est posée publiquement, ils redoutent le regroupement avec l'ENITAB.

Les chefs de service du secrétariat général participent à une réunion organisée par le SG toutes les 2 à 3 semaines. L'ordre du jour leur est transmis, mais aucun compte-rendu n'étant rédigé, on peut douter de l'efficacité de ces réunions.

Le nombre d'emplois d'enseignants-chercheurs étant limité, l'établissement a des difficultés à avoir une marge de manœuvre pour opérer des redéploiements thématiques lors des recrutements. L'établissement devra cependant avoir une politique volontariste pour définir, en concertation avec les UMR et les départements, des profils de postes qui ne soient pas forcément la reconduction des anciens et permettent de limiter l'éparpillement des enseignants-chercheurs dans les laboratoires.

III – Une gestion financière à fiabiliser et maîtriser

Le service financier est géré, sous la responsabilité du SG, par un cadre A en fonction depuis deux ans. Les services financiers et comptables ne sont pas rattachés. La comptabilité est tenue par un agent comptable originaire du Trésor Public, nommé en septembre 2009, qui bénéficie d'un adjoint. Au 1^{er} janvier 2010, l'établissement s'est doté du logiciel Jefyco, qui semble donner satisfaction à ce jour, bien que les formations des personnels aient été très restreintes (2 jours, en général). Mais un nouveau logiciel issu des services informatiques de l'INRA doit être mis en application au 1^{er} janvier 2012 ! Dans ces conditions, l'établissement n'a pas souhaité investir du temps sur Jefyco. On peut comprendre que le ministère chargé de l'agriculture voie un intérêt à ce que tous ses établissements utilisent le même logiciel, mais on peut se demander si leurs différences de taille et de structure rendent l'exercice facile. De plus, le choix effectué affaiblit l'autonomie de Montpellier SupAgro qui veut profiter de la force de frappe de l'INRA. Changer de logiciel tous les deux ans est un pari risqué qu'il faudra assumer.

Les ressources affectées ne sont pas gérées dans le module conventions de Jefyco, mais en comptabilité analytique. Elles devraient l'être à la fin du 1^{er} semestre. Il est urgent que les services RI et ceux de la valorisation soient gérés par ce logiciel. Actuellement, les reliquats sont gérés sur Excel.

1 • De l'élaboration budgétaire à l'exécution du budget

En juillet N-1, une lettre de cadrage établie par le SG et la responsable des services financiers, signée par le directeur général, est envoyée aux composantes. Cette lettre est technique, les critères d'attribution des crédits étant décidés au comité de direction. Dans le cas d'activités nouvelles et de nouveaux besoins, une discussion peut avoir lieu en septembre entre les responsables des composantes, les chefs de service, et la responsable du service financier. En octobre, le projet de budget prévisionnel de l'année N est soumis à la commission permanente du CA, et en novembre, le VP CA présente ce projet de budget prévisionnel au CA pour approbation. Deux DBM sont votées dans l'année.

Les crédits sont mis à disposition de chaque composante dès le 1^{er} janvier. Ils sont très décentralisés et une délégation de signature est donnée à hauteur des crédits délégués. Les reports sont effectués en recherche uniquement, chaque responsable devant argumenter l'utilisation de ces reports. Dans le cadre du passage au RCE, une politique de gestion des reports devra être définie pour tout l'établissement.

Les marchés publics sont rattachés au service financier et la charte de l'achat public votée en novembre 2008 a été remise à jour lors du CA du 9 avril 2010. Les ressources propres, d'un montant de 11 076 k€, représentent 57,56 % des recettes de fonctionnement en 2009. Les droits de scolarité représentent 14 % des recettes de fonctionnement, les études et expertises 12,6 %, les redevances (INRA) 11,65 %, l'hébergement et la restauration 10,9 %. Il est à noter qu'une bonne partie de ces recettes propres sont génératrices de dépenses correspondantes (ex : participation de l'INRA aux dépenses, restauration, ...).

2 • Le service financier

Le compte financier 2009 s'élève à 21 211 k€ en dépenses. Les prévisions pour charges de personnel sont utilisées à 100 %, les autres dépenses de fonctionnement sont à 88,1 % de réalisation. Les recettes réelles atteignent 90 % de réalisation pour les subventions, et 93,9 % pour les autres ressources. Il est à noter un résultat déficitaire 2009 de 191 k€, venant diminuer les réserves, sachant que celui de 2008 était déjà déficitaire de 92,8 k€. Ces résultats négatifs proviendraient notamment de difficultés consécutives à la fusion et au logiciel défaillant (dépenses non engagées et bons de commande non établis).

Le fonds de roulement net global fin 2009 de Montpellier SupAgro s'élève à 5 891 k€ et représente 3,6 mois de fonctionnement courant. La trésorerie, fin 2009, s'élève à 5 075 k€, et la situation financière globale est satisfaisante, mais, comme l'indique l'agent comptable, la capacité d'autofinancement reste à un niveau insuffisant et le taux de réalisation des recettes, en investissements, est très insuffisant (53,1 %)¹ au point que la question de la sincérité du budget pourrait être posée. Le compte provisoire de recettes, fin 2009, s'établit à 442 044 €, ce qui est excessif. Il est indispensable que les services financiers constatent les titres de recettes de façon plus suivie et plus rigoureuse. Les réquisitions du comptable sont très rares, les problèmes étant réglés entre les deux services avant le mandatement des dépenses (20 000 mandats/an). Les titres de recettes sont au nombre de 3 000, compte tenu des résidences étudiantes. Seules quelques créances non payées existent à ce jour.

3 • Pilotage de l'établissement et contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion, qui avait réfléchi à des tableaux de bord avec des critères bien déterminés, est maintenant chef de projet du nouveau logiciel en création avec l'INRA. Depuis 2007, on progresse vers une meilleure connaissance de l'école dans son ensemble dont on peut déterminer les forces et les faiblesses. Tout peut donc être fait pour la mise en place d'un tableau de bord nécessaire au pilotage de l'école et qui fait actuellement cruellement défaut. Les différents services étant en réorganisation complète, il faut maintenant consolider la fusion, mais il faudra des moyens financiers afin de faire face au développement. Une évolution culturelle est nécessaire car il faudra discuter stratégie, coût des formations... La sécurisation des données est à approfondir et il est nécessaire de faire un gros travail de pédagogie et de suivi.

4 • Le patrimoine et la sécurité

Le service patrimoine, doté de 20 personnes, est commun à Montpellier SupAgro et au Centre INRA et doit gérer 200 000 m² de surfaces bâties. Il vient d'être restructuré en deux branches avec l'arrivée, en 2008, d'un nouveau responsable, originaire de la fonction publique hospitalière, architecte de formation. Une branche s'occupe de la maintenance et de l'exploitation du domaine (atelier courant faible, chauffage, plomberie, espaces verts, sécurité, gestion des demandes), l'autre est responsable du développement du patrimoine, et gère les gros investissements et les opérations spécifiques.

Tous les ans, un référent de travaux, nommé dans chaque bâtiment, fait remonter les demandes des différentes directions. Le SG, le responsable du service et le directeur des services d'appui de l'INRA font les choix et informent les responsables des décisions par mail. Les contrôles obligatoires de mise aux normes sont régulièrement effectués, et les 80 remarques sur le château qui avaient été faites en 2008 sont levées à ce jour. La gestion des fluides est assurée par le service patrimoine.

La nouvelle résidence universitaire, dont la construction a été confiée à l'OPAC ACM, et dont la gestion est assurée par l'établissement, est affectée par de nombreuses malfaçons. Un nouveau projet de construction de 300 à 400 logements est en étude. Il est à noter que Montpellier SupAgro est déjà propriétaire de 600 logements et sera propriétaire de 1 000 logements à la fin du programme (2014) pour une population estimée à 1 500 ou 1 600 étudiants (1 380 actuellement). On peut s'interroger sur la pertinence de ce choix.

Dans la perspective de la dévolution espérée du patrimoine immobilier d'Etat, un schéma d'aménagement immobilier incluant les aspects de valorisation a été mis en chantier avec l'aide de la Caisse des dépôts et consignations. L'étude a débuté en 2009 par un diagnostic de l'ensemble du bâti. Les conclusions seront disponibles en mai 2010. Une "brique" spécifique de gestion informatisée du patrimoine est en cours de développement par les services de l'INRA.

¹ Cf. Rapport de l'agent comptable (2009).

Dans l'avenir proche, l'opération Campus devrait permettre la rénovation des plus anciens logements étudiants et la création de surfaces pour la formation, et l'acquisition de 3 000 m² de bureaux est prévue par ailleurs. De plus, un programme "Handicap" et le plan de développement durable sont en cours de réalisation.

Après une interruption de plus d'un an due à la difficulté de remplacer le précédent titulaire, la prévention et la sécurité sont à nouveau sous la responsabilité d'un ingénieur depuis un an. Ce service, également commun avec l'INRA, est composé de trois personnes et se réorganise. Le document unique est disponible dans les UMR, mais il n'existe pas encore pour Montpellier SupAgro dans son ensemble. Les évaluations sont en cours dans chaque site et le document restera à valider et à éditer. Sept ACO sont présents sur chaque campus. Trois réunions communes à Montpellier SupAgro et à l'INRA ont lieu par an, réunissant également les référents travaux des bâtiments.

Le CHS vient d'être réinstallé et s'est réuni trois fois. Un travail important reste encore à effectuer dans cette structure car il n'y a pas de plan d'urgence interne, pas de registre hygiène et sécurité et peu d'exercices d'évacuation. Les personnels bénéficient des services d'une assistante sociale, et sont convoqués à une visite médicale tous les cinq ans.

5 • Un système d'information en création

L'Unité informatique de Centre (UIC), commune à l'INRA et à Montpellier SupAgro, est composée de 12 personnes. Elle est organisée en deux sous-services. Le premier est dédié aux infrastructures et gère les sites distants, les personnes responsables de l'informatique, l'assistance de second niveau, la communication du campus, le réseau du campus de La Gaillarde; le second est en charge du développement.

Actuellement, à Montpellier SupAgro les saisies sont multiples et il n'existe pas de tableaux de bord. L'IGAENR a montré le besoin d'un nouveau système couvrant l'ensemble des activités. En septembre 2009, le CA a pris la décision d'opter pour la création et l'intégration d'un logiciel concernant les ressources humaines, les services financiers et comptables, la gestion du patrimoine, la formation et la recherche. Suite à cette décision, au 1^{er} janvier 2011, une " brique " RH (paye, gestion administrative des personnels, recettes, formation des personnels) mise au point par l'INRA devrait être installée, et au 1^{er} janvier 2012, le logiciel de gestion financière mis au point par l'INRA devrait fonctionner. Ce choix risque d'être très lourd à mettre en œuvre par les personnels compte tenu de la mise en place de Jefyco qui n'est pas terminée. Pour réussir, avec le soutien du Ministère, Montpellier SupAgro devra s'assurer de la présence de personnels fonctionnels de bon niveau et anticiper leur recrutement sur des postes vacants.

Affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

La cellule "Communication" est composée de trois personnes. La responsable du service est arrivée au moment de la fusion et n'est donc pas liée aux anciennes structures. Elle est assistée d'un chargé de communication et d'un infographiste. Elle est directement rattachée à la Direction Générale, bien que non localisée dans le même bâtiment. Le Directeur général a fait de la communication son domaine réservé et s'implique personnellement sur les projets. Il valide tous les documents chartés, les projets d'action de communication. Les objectifs annuels ne sont cependant pas fixés par écrit.

La fusion d'établissements qui ont chacun une histoire et la dispersion sur plusieurs sites compliquent la construction d'une identité. Malgré ces difficultés qui sont celles inhérentes à un établissement jeune, on peut considérer que SupAgro a réussi à fédérer de manière "intelligente" les acteurs. Ainsi, la charte graphique permet de décliner autour de "SupAgro", le site géographique, l'Institut, antenne ou domaine et, d'ailleurs, ces différentes structures se l'approprient de manière satisfaisante et globalement la respectent.

Le site Intranet est alimenté abondamment. L'information interne (PV, comptes-rendus des conseils, ...) est facilement accessible. Soulignons également que chaque diplômé peut conserver, s'il en fait la demande, son adresse électronique, une année après l'obtention de son diplôme.

La lettre interne "FilAgro" diffusée par mail (en interne et aux partenaires extérieurs) s'appuie sur un réseau de correspondants dans les composantes et un comité de rédaction incluant deux étudiants qui ont bénéficié d'une formation avec des journalistes extérieurs. Des enquêtes de satisfaction (15 % de réponses) ont montré que ce support était vu positivement.

L'organisation de la journée annuelle de convivialité, délocalisée sur des sites différents chaque année, mobilise assez peu les enseignants-chercheurs par rapport aux AITOS (170 personnes ont participé à la dernière édition).

SupAgro organise une quarantaine de manifestations par an et participe à un nombre restreint de salons, liés pour la plupart à l'orientation et la promotion de l'offre de formation. Notons cependant que des supports de communication communs aux différents établissements (plaquettes, ...) relatifs aux diplômes cohabilités ne sont pas réalisés. Cependant, la responsable communication de l'établissement qui participe au réseau des chargés de communication du site envisage de le mettre en œuvre. De manière générale, les partenariats, tant recherche que formation, ne sont mentionnés que de manière discrète sur les supports de communication et SupAgro joue plutôt la carte de "l'appropriation" sans que ses partenaires ne s'en offusquent actuellement. Peu de temps après sa création, Montpellier SupAgro a réussi à développer un sentiment d'appartenance chez les personnels et les étudiants et s'est forgé une image dans le paysage montpellierain.

Conclusion et recommandations



Après seulement trois ans de fonctionnement, on peut considérer que la fusion constitutive de Montpellier SupAgro est en bonne voie même s'il reste quelques survivances du passé qui pourraient la fragiliser. Pour parachever la fusion, des efforts devront être réalisés en termes de management et de pilotage interne. L'établissement est dynamique et sait profiter de la présence des autres établissements montpelliérains. L'investissement humain y est important notamment au niveau international. Le choix d'impliquer tous les enseignants-chercheurs dans des UMR du site montpelliérain et fortement adossées à l'INRA garantit un ancrage dans le contexte scientifique régional et une production scientifique de qualité au prix d'une certaine perte de gouvernance. En matière de formation, une diversification peu habituelle pour une école d'ingénieurs a été entreprise conduisant à un doublement du nombre d'étudiants inscrits sans que les objectifs de cette diversification et les implications des personnels n'aient encore été suffisamment définis. Montpellier SupAgro a une image très positive et apparaît comme incontournable dans le paysage régional. Sollicité dans des réseaux nationaux où sa présence se justifie, et pour des fusions ultérieures au sein du ministère chargé de l'Agriculture, Montpellier SupAgro doit répondre à un vrai défi : celui de l'équilibre à trouver entre l'échelon régional qui constitue son assise d'origine et l'échelon national.

I – Les points forts

- Une stratégie de recherche bénéficiant du potentiel de recherche local et permettant à la totalité des enseignant-chercheurs d'avoir une activité de recherche avérée et une production scientifique de qualité ;
- Des formations d'ingénieurs adossées à la recherche ;
- Le rôle de relais vers le monde socio-économique, notamment dans le cas de l'IHEV ;
- Une structure de valorisation particulièrement efficace en matière d'incubation de start-up ;
- Un management participatif s'appuyant sur une communication interne efficace avec les personnels ;
- Une forte image et une attractivité à l'international.

II – Les points faibles

- Une faible capacité de pilotage de la recherche limitant le développement et la gestion de la pluridisciplinarité ;
- Une faible lisibilité des spécificités respectives des formations d'ingénieurs et des masters ;
- Un SRH à conforter et à organiser ;
- Un empilement de structures et une interaction UMR-départements trop faible limitant les redéploiements de postes et le développement de l'interdisciplinarité ;
- La faible intégration des domaines agricoles dans la politique de l'établissement notamment pour ce qui concerne les liens entre la recherche et les applications ;
- La fragilité de l'antenne de Florac ;
- La faible implication des étudiants dans la vie de l'établissement.

III – Les recommandations

- Parachever la fusion au sein de l'IRC et de Montpellier SupAgro, rendre la structuration en composantes plus lisible et renforcer l'organisation des services administratifs (notamment le SRH et le Service financier) ;
- Clarifier l'offre de formation et faire en sorte que l'année de césure ne compense pas un défaut de suivi et d'orientation de l'élève ingénieur de la part de l'école ;
- Associer les domaines agricoles de l'établissement à une analyse prospective sur ce que pourrait être leur utilité pour la formation et la recherche ;
- Clarifier le rôle du Centre de transfert et le mettre en synergie avec les UMR ;
- Affirmer le rôle du Conseil scientifique en lui confiant des études de prospective scientifique ;
- S'assurer que l'éventuelle fusion avec l'ENITAB ne fragilise pas la consolidation de la construction de Montpellier SupAgro.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AITOS	Administratifs, ingénieurs, techniciens et ouvriers de service
AOC	Appellation d'origine contrôlée
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BDE	Bureau des élèves
BIC	<i>Business and innovation center</i>
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Conseil des enseignants
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CEVE	Conseil des enseignements et de la vie étudiante
CEP	Centre d'expérimentation pédagogique (Florac)
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CIHEAM	Centre international des hautes études agronomiques de Montpellier
CIRAD	Centre international de recherche agronomique pour le développement
CNEARC	Centre national agronomique des régions chaudes
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets Etat-Région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DBM	Décision budgétaire modificative
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DVT	Direction de la valorisation et du transfert
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENGREF	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
ENITAB	Ecole nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux
ENSAM	Ecole nationale supérieure d'agronomie de Montpellier
ENSIA	Ecole nationale des industries alimentaires (Massy)
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPIC	Etablissement public à caractère industriel ou commercial
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche

G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

H

HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IHEV	Institut des hautes études de la vigne et du vin
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	<i>Internet protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IPAC	Ingénieurs des corps techniques, professeurs agrégés et certifiés
IRC	Institut des régions chaudes
IRD	Institut de recherche pour le développement
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>

J

JE Jeune équipe

L

L (LMD) Licence
LMD Licence-master-doctorat

M

M (LMD) Master
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1^{ère} année, 2^{ème} année
MAAP Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche
MC Maître de conférences

N

NTIC Nouvelles technologies de l'information et de la communication

P

PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PEIFL Pôle européen d'innovation fruits et légumes
PME Petite et moyenne entreprise
PMI Petite et moyenne industrie
PPE Projet professionnel de l'étudiant
PR Professeur des universités
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

Q

QuaRES Association pour la qualité en recherche et en enseignement supérieur

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
R&D Recherche et développement
RH Ressources humaines
RI Relation internationales
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA Réseau thématique de recherche avancée

S

SAIC Service d'activités industrielles et commerciales
SCD Service commun de documentation
SCUIO Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV Sciences de la vie
SG Secrétariat général
SGA Secrétaire général adjoint
SHON Surface hors oeuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales

T

TD Travaux dirigés
TIC Technologies de l'information et de la communication
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL *Test of english as a foreign language* (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC *Test of english for international communication*

U

UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
UMSF	PRES Université Montpellier Sud de France
UMT	Unité mixte technologique
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPR	Unité propre de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>

Observations du directeur général



Observations du directeur général sur le rapport d'évaluation de l'AERES (septembre 2010)

Au nom des personnels de Montpellier SupAgro, je remercie le président et les membres du Comité d'évaluation, ainsi que ceux de la section des établissements l'AERES pour les efforts qu'a demandés l'organisation de cette première évaluation de notre établissement. Nous avons été sensibles à la qualité de leur écoute. Leur rapport nous livre un regard extérieur stimulant et contient de multiples remarques qui nous seront très utiles pour conforter le développement de notre jeune établissement. Cet exercice repose sur le principe de l'évaluation contradictoire, qui veut que l'évalué réponde aux conclusions des évaluateurs. Je le ferai sans détours, sans m'attarder sur les nombreux enseignements positifs que nous tirons du rapport, en regroupant mes observations sous trois rubriques.

I. Une démarche stratégique restée non évaluée

Nous avons constaté avec surprise que le rapport d'évaluation, pourtant centré sur la stratégie de l'établissement dans toutes ses dimensions, ne fait nulle mention du Projet d'établissement, qui constitue notre référence permanente en matière de stratégie et d'auto-évaluation.

Nous avons pris soin de commencer chaque chapitre du rapport d'activités que nous avons rédigé pour l'AERES par le rappel des objectifs que nous étions fixés pour la période 2007-2010 et de le clore par des éléments d'auto-évaluation.

Nous pensons que cette démarche de qualité, qui structure toutes nos actions et vise à leur donner une cohérence d'ensemble en les adossant sur une vision d'avenir explicite, serait au cœur de l'évaluation de l'AERES. Elle a été presque totalement ignorée, en sorte que, plutôt qu'une évaluation systémique, le rapport nous renvoie une évaluation analytique de chaque facette de nos activités considérée séparément.

II. La dialectique autonomie / partenariat : une perception divergente des enjeux et des risques

La remarque qui précède s'illustre particulièrement dans le regard porté sur notre stratégie d'alliances, question stratégique centrale pour notre établissement, impliqué dans un réseau de partenariats serré, complexe et structurant.

Analysant la stratégie Montpellier SupAgro en matière de recherche, le rapport décrit la répartition de ses enseignants-chercheurs dans 22 UMR, ainsi que son insertion dans un dispositif doctoral fortement mutualisé. Il relève les retombées positives de cette stratégie dans de nombreux domaines et désigne finalement (p. 23) comme premier point fort de l'établissement « [sa] stratégie de recherche [...] qui permet à la totalité des enseignants-chercheurs d'avoir une activité de recherche avérée et une production scientifique de qualité ».

Cependant, et bien qu'ils se demandent à juste titre (p. 6) « si un établissement de cette taille peut à la fois prétendre exercer un pilotage de la formation et un réel pilotage de la recherche », les évaluateurs considèrent que « cette stratégie de coopération a un coût et ces résultats n'ont pu être obtenus qu'au prix de l'abandon d'une part importante du pilotage de la recherche par l'établissement ». Le terme d'abandon nous semble inapproprié, dans la mesure où la situation décrite résulte d'une longue histoire, faite d'un partenariat très étroit avec le Centre Inra (créé sur le campus de l'Ecole en 1946) puis de la constitution progressive, autour du binôme Inra-Ensam, entre 1970 et 1985, d'un pôle agronomique puissant. Ces événements n'ont été ni fortuits, ni subis, mais clairement voulus par l'école, dont la politique a constamment reposé sur la conviction maintes fois validée selon laquelle ce partenariat original constitue l'un de ses principaux atouts... ce que le rapport reconnaît d'ailleurs !

Mais qui dit partenariat et mutualisation dit partage du pouvoir, et donc réduction du champ de l'autonomie... du moins si l'on considère qu'il s'agit d'un jeu à somme nulle, ce qui n'est pas notre manière de voir ! Vaut-il mieux viser une autonomie jalouse de son périmètre, au risque évident de s'isoler quand l'heure est à la mondialisation, ou continuer à vouloir nous affirmer comme un acteur reconnu de l'un des tous premiers pôles de recherche et d'enseignement supérieur en Europe ? La réponse s'impose : Montpellier SupAgro bénéficie indubitablement des synergies dégagées.

L'autonomie n'est pas à nos yeux la valeur cardinale : c'est la qualité de réalisation de nos missions de service public de formation, de recherche et de développement qui doit nous guider. Certes, nous ne décidons pas unilatéralement des orientations des UMR auxquelles nous participons, mais cette loi - qui découle directement de la constitution d'unités mixtes - ne s'impose-t-elle pas à toutes les co-tutelles ? Quoique minoritaire, notre établissement n'en est pas moins l'une de ces co-tutelles. Il participe à ce titre au pilotage d'un dispositif qui dépasse considérablement ses propres forces, en sorte que l'élargissement de son périmètre d'influence doit être mis en regard de la perte d'autonomie inhérente à sa politique d'alliances.

Aux yeux des évaluateurs, notre stratégie de présence dans les UMR aurait les inconvénients suivants :

- i) « rendre plus difficile la création de projets interdisciplinaires » (p. 5). Si nous avons nous-mêmes évoqué ce risque, c'était pour expliquer que nous en faisons un point particulier de vigilance, et montrer comment nous parvenions à parer cette difficulté (ce dont le rapport nous donne acte page 5) en faisant valoir, lorsque cela nous semble nécessaire, les intérêts propres de notre établissement. Ce thème est néanmoins repris sans nuance dans la conclusion du rapport, qui désigne comme l'un de nos points faibles (p. 23) « une faible capacité de pilotage de la recherche, limitant le développement et la gestion de la pluridisciplinarité ».
- ii) « compliquer la définition des profils recherche des enseignants-chercheurs ». En pratique, ces profils sont élaborés de façon à nos yeux satisfaisante, en partant de l'analyse des besoins en termes d'enseignement et en construisant la valence recherche de chaque profil dans un dialogue avec les UMR d'accueil potentielles. Les évaluateurs nous recommandent cependant (p. 19) de développer « une politique volontariste pour définir [...] des profils de postes [...] permettant de limiter l'éparpillement des enseignants-chercheurs dans les laboratoires ». Nous sommes fort surpris par cette recommandation. Suvie à la lettre, elle nous conduirait à concentrer les compétences de nos enseignants-chercheurs dans quelques domaines pour reconstituer des unités de recherche propres, que l'établissement serait libre d'orienter à sa guise ! Une telle option nous paraît ingérable pour la formation et sans issue en matière de recherche.
- iii) « rendre plus difficile la gestion des personnels AITOS ». Nous ne comprenons pas ce qui justifie ce commentaire.

L'opposition perçue par les évaluateurs entre l'autonomie de l'établissement et ses engagements partenariaux s'exprime à nouveau dans le chapitre consacré à sa stratégie en matière internationale. Le rapport relève ainsi (p. 16) que le dispositif représenté par le pôle agronomique et Agropolis International « constitue un levier extrêmement puissant mais, dans le même temps, un obstacle à l'affirmation d'une politique autonome de Montpellier SupAgro ». Comment interpréter cette réserve, quand le rapport conclut (p. 23) que l'un des points forts de l'établissement réside précisément dans « [sa] forte image et [son] attractivité à l'international » ?

De toutes les écoles d'ingénieurs françaises, Montpellier SupAgro est l'une de celles qui consacrent le plus de moyens à leurs actions à l'international et s'avère, avec 23 % d'étudiants étrangers, l'une des plus attractives, grâce à l'offre de formation spécialisée portée par son Institut des régions chaudes, à la réussite de son master d'école spécialement dédié à l'accueil d'étudiants étrangers, aux deux masters européens qu'il a mis en place, à l'offre d'expertise et d'ingénierie portée par ses services *Défis* et *Safari*, à la mission de Coopération internationale que lui a confiée son ministère de tutelle... toutes activités gérées indépendamment d'Agropolis International, mais qui bénéficient de son appui.

Le rapport critique (p. 16) « l'absence de véritable politique propre » à propos de la mise en place de formations délocalisées au Sénégal et en Thaïlande, alors que ces actions relèvent d'une stratégie explicite, visant à appuyer systématiquement ce type d'actions sur notre partenariat avec le Cirad et l'IRD, organismes de recherche spécialisés dans le développement au Sud, qui disposent d'implantations pérennes dans de nombreux pays émergents ou en développement. Quand bien même nous disposerions d'une véritable alternative, notre choix serait encore celui du partenariat ! Mais comment Montpellier SupAgro pourrait-il raisonnablement espérer conduire seul de telles entreprises ?

La même interrogation s'exprime une fois de plus (p. 19) au sujet de la construction (en cours) de notre futur système d'information : « Le choix [logiciel] effectué affaiblit l'autonomie de Montpellier SupAgro, qui veut profiter de la force de frappe de l'INRA ». Ce commentaire nous étonne d'autant plus que l'IGAENR, préalablement consultée à ce sujet, nous avait très fortement encouragés à nous engager ainsi sur la voie de la mutualisation des fonctions supports !

III. Observations ponctuelles

1) Stratégie en matière de recherche

Les évaluateurs relèvent (p. 6) « [qu']aucune concertation formelle n'est organisée entre la direction et les organismes de recherche » au sujet de la gouvernance des UMR. Il est exact que la volonté de généraliser la tenue de comités de suivi réguliers a été abandonnée en raison de la lourdeur qu'entraînait le nombre élevé des UMR et de leurs co-tutelles. Mais les conséquences de cette décision sont en pratique tempérées par la multiplicité des occasions de rencontres avec les responsables concernés : relation quotidienne avec les responsables du Centre Inra ; réunions de DU bimensuelles co-animées par le président du Centre Inra et le

DG de SupAgro ; réunions mensuelles du bureau d'Agropolis Fondation, où se retrouvent le DG délégué de l'Inra, le DG du Cirad et celui de SupAgro, lesquels sont également présents au sein du bureau d'Agreenium ; réunions mensuelles du bureau d'Agropolis International, qui rassemblent en outre les présidents des cinq Universités du Languedoc-Roussillon ainsi que les représentants locaux de l'IRD, du CNRS, du Cemagref, etc. ; participations croisées aux instances des uns et des autres (CA et CS) ; instances diverses du PRES ; comité de pilotage de l'Opération Campus, etc. Tous ces liens tissent un réseau étroit d'interrelations et de coopérations bi- ou multilatérales qui permet d'organiser rapidement une réaction collective en cas de besoin.

2) Stratégie en matière de formation

☞ Le rapport mentionne dans sa conclusion (p. 23) que « En matière de formation, une diversification peu habituelle pour une école d'ingénieurs a été entreprise, conduisant à un doublement du nombre d'étudiants inscrits sans que les objectifs de cette diversification et les implications des personnels n'aient encore été suffisamment définis ». Nous prenons acte de ce commentaire, conscients du travail qui reste à faire et de n'avoir pas réussi à expliquer notre démarche, et en particulier la différence entre nos deux types de masters : d'une part les ex-masters recherche, tous cohabilités avec l'Université et indépendants de nos formations d'ingénieurs et d'autre part l'ex-master professionnel « Duby », dénommé « master d'école d'ingénieurs », dont les parcours s'appuient fortement sur nos spécialisations d'ingénieurs, et qui est dédié à l'accueil d'étudiants étrangers. Cette confusion explique le « point faible » souligné page 23 : « Faible lisibilité des spécificités respectives des formations d'ingénieurs et des masters ».

☞ Masters cohabilités : Le rapport relève (p.10) que « L'année M2 recherche se substitue en totalité à la dernière année du cursus d'ingénieur, [...] ce qui risque de dénaturer le diplôme d'ingénieurs par une formation non maîtrisée ». Rappelons à ce sujet que la CTI considère que la culture d'ingénieur s'acquiert durant les deux premières années du cursus, et que le diplôme d'ingénieur peut être délivré à un étudiant ayant acquis les crédits nécessaires dès lors qu'il a suivi trois semestres d'enseignement dans l'école considérée, durée qui correspond à celle du tronc commun de nos cursus d'ingénieurs. En réponse à l'interrogation (p. 11) sur l'insertion professionnelle et l'intégration des ingénieurs-docteurs à moyen et long terme, nous sommes en mesure de préciser que 90 % des élèves ingénieurs agronomes qui optent en 3^{ème} année pour un master recherche poursuivent en doctorat en visant un emploi dans la recherche ou l'enseignement supérieur, avec un taux de réussite que nous ne pouvons pas chiffrer mais qui semble excellent.

☞ Master d'école d'ingénieurs : ce master a été conçu pour accueillir en priorité des étudiants étrangers, secondairement des étudiants en formation continue, dans des parcours fortement adossés aux spécialités d'ingénieurs. Le rapport s'interroge (p. 11) sur l'absence d'étudiants inscrits au titre de la formation continue. Or, dans les tableaux d'effectifs, la catégorie « autres diplômés inscrits à SupAgro » est essentiellement constituée d'étudiants en formation continue, dont 16 étudiants en 2008-2009 et 24 en 2009-2010 étaient inscrits dans l'un des parcours du master 3A.

Le rapport relève par ailleurs que la demande de poursuite en thèse est élevée de la part de ces étudiants « bien qu'il ne s'agisse pas d'une stratégie de l'établissement [...] ». Cette affirmation mérite d'être nuancée : le master donne directement accès à la thèse et constitue explicitement - même si tous ses étudiants n'ont pas vocation à poursuivre en thèse - l'une des voies de recrutement de doctorants étrangers, notamment en lien avec le Cirad. Cette politique contribue clairement à l'accroissement constant depuis plus de cinq ans du nombre des doctorants inscrits à Montpellier SupAgro dans les sciences agronomiques.

☞ L'offre de formation du secteur Viticulture-Oenologie, particulièrement riche, est jugée (p. 11) « très confuse et gagnerait à être clarifiée pour plus de lisibilité ». Cette offre, portée par un institut spécialisé (l'IHEV), est effectivement riche, mais elle nous semble cohérente. Adaptée à des publics bien différenciés, elle répond aux besoins des professionnels et s'avère particulièrement attractive, au point de positionner notre établissement en leader mondial dans ce domaine ; trois licences dans les champs de la production (*Viticulture raisonnée*), de la qualité (*Management de la qualité*) et du négoce (*Responsable commercial*) ; une offre de niveau master bien différenciée, avec une spécialité d'ingénieurs agronome couvrant tous les domaines de compétences de la filière, un parcours du master 3A francophone pour l'accueil international et un parcours anglophone géré en consortium et labellisé Erasmus Mundus ; le diplôme national d'œnologie ; le doctorat enfin, avec accueil au sein d'UMR de grande réputation scientifique.

☞ Concernant l'année de césure (que nous qualifions d'année de césure tutorée et non d'année d'alternance), les évaluateurs recommandent (p.11) que l'établissement « s'assure qu'il s'agit bien d'un réel projet et non d'une fuite en avant par manque de maturité, pour éviter d'affronter le marché de l'emploi ou pour retarder le choix de la spécialité de 3e année ». La procédure en place répond à ce besoin : accompagnement du projet, validation par un comité d'agrément, désignation d'un tuteur enseignant, rapport final obligatoire, délivrance d'un certificat d'établissement. L'analyse conduite en 2009 a confirmé que cette expérience a des effets bénéfiques pour les étudiants qui l'ont choisie. De ce fait, la recommandation finale « Faire en sorte que l'année de césure ne compense pas un défaut de suivi et d'orientation de l'élève ingénieur de la part de l'École » nous semble sans objet.

☞ Le rapport cite (p. 12) des statistiques d'insertion professionnelle relatives aux diplômés sortis en 2007, sans mentionner qu'elles concernent les établissements fondateurs de Montpellier SupAgro et des cursus dont certains n'existent plus, tel l'ESAT. Les formations de l'IRC ont en effet été restructurées à la suite de la fusion, ce qui a donné naissance au cursus SAADS, dont les premiers diplômés ne sortiront qu'en 2012.

☞ Le rapport nous conseille de « formaliser mieux l'évaluation des enseignements et le suivi de l'insertion professionnelle » (p.13). Nous ne comprenons pas cette observation, alors que les procédures correspondantes ont été placées sous contrôle qualité et sont en cours de certification ISO 9001.

3) Vie étudiante

☞ Les évaluateurs regrettent (p.14) que la formation à la vie associative que nous organisons pour les élus étudiants « ignore la formation à la représentation étudiante au niveau de la politique de l'établissement ». Tel n'est pas le cas, nous insistons au contraire sur le rôle des élus au sein des instances de l'établissement.

☞ Le rapport suggère que « l'établissement pourrait associer un élu élève au comité de direction [...]. Cette mesure pourrait contribuer à une meilleure communication entre les étudiants, leurs associations et la direction ». Nous prenons acte de cette suggestion, à laquelle nous n'adhérons pas, et regrettons que l'absence d'un élu étudiant au sein du comité de direction suffise à motiver l'appréciation finale, qui fait état d'une « faible implication des étudiants dans la vie de l'établissement » (p.23).

4) Stratégie en matière de relations extérieures

☞ Le rapport s'interroge (p. 15) « sur les raisons qui ont conduit Montpellier SupAgro à ne pas se diversifier dans des formations par apprentissage, que ce soit au niveau des licences professionnelles ou des titres d'ingénieur ». Cette question de l'apprentissage nous préoccupe vivement, mais plusieurs études ont souligné la faiblesse du tissu industriel régional et alerté sur la difficulté qui en découle pour recruter des maîtres d'apprentissage, surtout pour les formations d'ingénieurs, qui nécessitent un engagement de l'entreprise sur trois ans. Néanmoins, trois de nos licences professionnelles ont pu être montées en alternance, en lien avec les professionnels (financement par les OPCA sous forme de contrats de professionnalisation ou de plans de formation d'entreprises) et notre licence « Gestion automatisée des stations de traitement d'eau » sera transformée en licence par apprentissage en 2011.

5) Stratégie en matière de relations internationales

☞ Le rapport désigne comme un point faible « le poids important de la francophonie dans les partenariats ». Nous souhaitons à la fois relativiser et contester cette appréciation. La relativiser d'abord, en rappelant le poids des pays non francophones dans nos partenariats : accords Brafitec, Chilfagri, Asialink, échange avec l'Université de Madison, montage de deux consortiums Agris Mundus, d'un double diplôme avec deux universités thaïlandaises, etc. La contester ensuite, en assumant pleinement notre engagement au service du développement dans les pays du Sud, et notamment ceux de la communauté francophone, à qui nous lie une longue et douloureuse histoire, et en rappelant que le poids de cette communauté dans la population mondiale doublera d'ici trente ans !

6) Gouvernance

☞ Les évaluateurs notent (p. 18) « Des formations, notamment dans le domaine de la pédagogie, sont à créer et l'émergence de nouvelles démarches pédagogiques est à encourager ». Partageant cette analyse, nous signalons la mise en place en 2008 des « Assises de la formation », qui ont dynamisé la réflexion en matière de pédagogie et de didactique. Diverses actions ont été lancées dans la foulée avec les enseignants : évaluation des compétences transversales dans les formations d'ingénieurs (action accompagnée par un chercheur en sciences de l'éducation) ; échanges d'expériences sur la gestion de l'hétérogénéité des publics, etc.

☞ Le rapport s'inquiète (pp. 6, 19 et 24) de ce qu'une éventuelle fusion avec l'ENITAB « ne fragilise la consolidation de la construction de Montpellier SupAgro ». Ce risque semble désormais écarté, la tutelle ayant apparemment renoncé à ce projet.

☞ Enfin, les évaluateurs s'interrogent (pp. 22-23) sur la pertinence du choix qui conduira bientôt Montpellier SupAgro, déjà propriétaire de 600 logements, « à devenir propriétaire de 1000 logements, pour une population maximale d'étudiants de 1200 étudiants ». Notre réponse tient en deux points : i) dans le contexte extrêmement tendu qui caractérise le logement étudiant à Montpellier (le CROUS estime le déficit à 20 000 lits), disposer à proximité de logements adaptés est un élément clé de notre attractivité internationale ; ii) le programme d'investissement en question repose sur une projection à 10 ans, qui prévoit un effectif étudiant supérieur à 2000 étudiants, dont la moitié d'étrangers.



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de Montpellier SupAgro a eu lieu du 5 au 7 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par **Jean Lemerle**, professeur émérite des universités (Université Pierre et Marie Curie - Paris 6).

Ont participé à l'évaluation :

Gilles Bourdier, professeur des universités, Université Blaise Pascal - Clermont 2 ;

Michel Costes, directeur général adjoint du groupe Champagne céréales ;

Frédérique Jourjon, directrice de la recherche du Groupe ESA, Angers ;

Philippe Lepoivre, doyen AgroBioTech, Université de Liège ;

Marc Renner, directeur de l'INSA de Strasbourg,

Josée Rousset, ex agent comptable, Université Rennes 1,

Lisa Servant, VP étudiante, Université de Limoges,

James Shepherd, maître de conférences, Université de Savoie.

Robert Fouquet, délégué scientifique, et **Michelle Houppe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine Lecointre a assuré la PAO.