



HAL
open science

**Agrocampus Ouest - Institut supérieur des sciences
agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage**
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Agrocampus Ouest - Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage. 2016. hceres-02026153

HAL Id: hceres-02026153

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026153>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation d'AGROCAMPUS OUEST

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

François Laurent, président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – L'affirmation des missions et du positionnement stratégique	7
Une succession de textes fondateurs pour une vision stratégique	7
II – La continuité et la singularité dans les orientations confèrent une bonne reconnaissance des partenaires académiques	8
III – Une participation affirmée des partenaires socio-économiques	9
IV – Un souci d'affirmation de la gouvernance mais un déficit d'explications	9
V – Identité et communication : priorité à la formation des ingénieurs	10
VI – Un avenir incertain pour le site de Beg Meil	10
La recherche et la formation	13
I – Une politique de labellisation des unités de recherche	13
1 ● Une visibilité de la recherche très liée au partenariat étroit entretenu avec l'Inra	14
II – Des formations riches et diversifiées mais une politique de formation encore en construction	14
1 ● Politique en matière de formation initiale et continue diplômante	15
2 ● Lien formation recherche	16
III – Documentation : compétences et savoir-faire à mieux valoriser	17
La réussite des étudiants	19
I – Parcours balisé pour les étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle	19
II – Une vie étudiante foisonnante et soutenue mais une participation marginale à la gouvernance	20
La valorisation et la culture scientifique	21
I – Une recherche valorisée par une offre de formation non diplômante	21
1 ● Un service expertise dynamique et axé sur les compétences des enseignants chercheurs d'AGROCAMPUS OUEST	21
2 ● Un choix délibéré de proposer des formations courtes et non diplômantes	21
II – Une stratégie de valorisation des résultats vers le monde économique fondée sur des chaires d'entreprises	21
1 ● Les chaires d'entreprise : une stratégie récente et en plein essor	22
2 ● Un fonctionnement des chaires vécu positivement par les EC et les entreprises	22
Les relations européennes et internationales	23
Une structuration des relations internationales en construction	23

1 ● La mobilité internationale des étudiants est fortement encouragée mais l'attractivité est faible pour la mobilité entrante	23
2 ● La mobilité internationale des personnels est à amplifier	24
Le pilotage	25
I – Une démarche qualité confirmée mais qui pêche par sa lourdeur et son décalage avec les besoins actuels du pilotage	25
II – De la nécessité de décliner la démarche prospective déjà engagée en actions pluriannuelles à faire partager par l'ensemble de la communauté AGROCAMPUS OUEST	25
1 ● Une programmation pluriannuelle éclatée	25
2 ● De nouveaux indicateurs et objectifs quantitatifs à choisir collectivement	26
III – Une structuration des fonctions du pilotage à mener à bien	26
1 ● Une fonction ressources humaines prometteuse mais encore à conforter	26
2 ● Un modèle économique à redéfinir pour porter les ambitions de développement	27
3 ● Un système d'information à réinventer	27
4 ● Une fonction immobilière à planifier impérativement	28
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

L'institut national supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage - AGROCAMPUS OUEST est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) placé sous la tutelle du ministère de l'Agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt (Maaf) et du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

Il a été créé, le 1^{er} juillet 2008³, par la fusion d'Agrocampus Rennes et de l'institut national d'horticulture d'Angers. Il bénéficie du statut de grand établissement, au sens de l'article 717-1 du code de l'éducation. Le décret 2016-318 du 16 mars 2016 a consacré une modification de ses statuts visant à mettre en conformité son organisation.

AGROCAMPUS OUEST, implanté sur trois sites, est composé de deux campus : Rennes, siège de l'établissement, est spécialisé en agronomie et en agroalimentaire ; Angers accueille les formations et la recherche en horticulture et en paysage. Le site de Beg-Meil, situé dans le Finistère, est rattaché à Rennes et a pour mission principale l'appui à l'enseignement technique agricole (SNA - système national d'appui). AGROCAMPUS OUEST affiche trois missions : formation, recherche, et innovation qui sont déclinées, d'une part, dans une approche intégrative et pluridisciplinaire du gène à l'agrosystème, et d'autre part, dans une approche territoriale, du local au global.

En septembre 2014, l'établissement a été habilité pour six ans, par la commission des titres d'ingénieur (CTI), à délivrer un diplôme d'ingénieur du vivant dans quatre spécialités : agronomie, agroalimentaire, horticulture et paysage, en formation initiale et en formation continue. Trois de ces spécialités, dont les cursus en trois ans sont proposés par la voie de l'apprentissage⁴, bénéficiaient d'une accréditation d'une durée de deux années. La CTI a renouvelé cette accréditation pour quatre ans à compter du premier septembre 2016. AGROCAMPUS OUEST propose en co-habilitation avec les universités 17 spécialités de master dont un master en développement rural labellisé *Erasmus mundus*. Il est aussi co-accrédité pour six écoles doctorales (ED)⁵ et associé à l'école doctorale en sciences humaines et sociales. En janvier 2015⁶, sept licences professionnelles co-habilitées avec les universités⁷, figuraient dans l'offre de formation d'AGROCAMPUS OUEST⁸.

En 2014-2015, AGROCAMPUS OUEST comptait⁹ 1 193 élèves ingénieurs, 152 étudiants en master (144 en formation initiale et 8 en formation continue), 125 doctorants et plus de 700 stagiaires en formation continue non diplômante. Les boursiers représentaient 40 %, les femmes 66 % et les étudiants étrangers 3 % des effectifs ingénieurs.

L'établissement comptait¹⁰ 138 emplois d'enseignants titulaires : 41 professeurs (selon les statuts du Maaf), 84 maîtres de conférences (MCF), 13 enseignants du second degré (PRAG) et 10 enseignants contractuels ainsi que 260 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Aitoss) (190 titulaires et 70 contractuels). Par ailleurs, AGROCAMPUS OUEST héberge 160 chercheurs et 407 personnels d'appui à la recherche dans les unités mixtes de recherche (UMR) avec l'institut national de la recherche agronomique (Inra) et d'autres partenaires académiques.

L'établissement développe à Rennes et à Angers des activités de recherche académiques et finalisées dans 14 unités de recherche labellisées par le Maaf (11 UMR, 2 unités propres et 1 unité associée sous contrat avec l'Inra). Il est tutelle de 11 de ces unités. L'implication est très marquée en écologie et en environnement (7 unités de recherche et 71 % du personnel), soutenue dans les systèmes de productions innovants (animal et végétal) agricoles et les productions animales, végétales ainsi que dans l'agroalimentaire mais AGROCAMPUS OUEST est également présent en sciences humaines et sociales, dans les sous-domaines : marchés et organisation, et espace environnement société. L'Inra est le partenaire privilégié, avec 8 unités de recherche en cotutelle.

Le budget d'AGROCAMPUS OUEST, hors masse salariale de l'État, est voisin de 14,5 millions d'euros (2014) avec

³ Décret 2008-616.

⁴ Agroalimentaire 15 places, horticulture 13 places et paysage 12 places offertes. Il y avait 46 inscrits en 2014-2015

⁵ Vie-agro-santé, mathématiques télécommunication informatique signal systèmes électroniques, sciences de la matière, sciences humaines et organisation et sociétés, végétal environnement nutrition agroalimentaire mer, droit économie gestion environnement sociétés et territoires.

⁶ Source : rapport d'autoévaluation.

⁷ Université Rennes 1, université d'Angers et université de Bretagne Occidentale.

⁸ Biologie analytique et expérimentale des microorganismes du végétal et de l'animal/ développement-recherche en arts culinaires industrialisés/ gestion de la santé des plantes/ manager en entreprises d'horticulture et de paysage/ métiers du conseil en élevage/ pratiques agricoles, aménagement rural techniques alternatives et gestion écologique des ressources/ produits laitiers.

⁹ Données établissement.

¹⁰ Données bilan social 2014.

50 % de recettes provenant de subventions (État et collectivités territoriales). AGROCAMPUS OUEST, qui dispose d'un important patrimoine non bâti, soit près de 200 ha¹¹ et 58 000 m² de bâtiments (dont 56 % sont consacrés à la recherche et à la formation¹²) est doté d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière depuis le 6 juillet 2012.

AGROCAMPUS OUEST est membre de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université de Bretagne-Loire (UBL), rassemblant les établissements d'enseignement supérieur des régions Bretagne et Pays de la Loire¹³ et de l'institut agronomique vétérinaire et forestier de France (IAVFF)¹⁴. Il abrite une fondation « Semer l'avenir », créée en 2015 avec deux membres fondateurs¹⁵, qui a pour vocation l'appui à l'établissement dans ses actions pour asseoir sa notoriété, son rayonnement international, le soutien aux étudiants, son activité en recherche et formation, ses relations avec les entreprises. Il a par ailleurs développé de nombreux liens avec des entreprises qui soutiennent le déploiement de chaires thématiques.

Pour cette évaluation le comité a souhaité construire son analyse d'une part sur les objectifs du plan stratégique 2010-2014¹⁶ et les actions mises en avant par l'établissement pour les opérationnaliser, (structuration de la fonction de pilotage, gouvernance multi-sites, positionnement dans l'écosystème régional de l'enseignement supérieur et de la recherche en interaction avec la stratégie nationale du Maaf], stratégie à l'international et prise en compte des enjeux du développement durable dans les activités. D'autre part, il s'est également intéressé aux 6 leviers de développement mis en avant par l'établissement dans le cadre du PSE H2020¹⁷.

¹¹ 169 597 m² à Rennes, 97 785 à Angers et 1 818 à Beg Meil et 170 ha de surfaces agricoles en voie de transfert à l'Inra.

¹² 37 000 m² à Rennes, 19 000 à Angers et 2 000 à Beg Meil.

¹³ La Comue associe les universités de Rennes Bretagne Sud, et Bretagne Occidentale ainsi que celles du Maine, d'Angers, de Nantes et l'école centrale de Nantes, l'école des hautes études en santé publique (EHESP), l'école nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), l'école nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), l'école nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), l'école nationale supérieure des mines de Nantes (Mines Nantes), l'école nationale supérieure des techniques avancées Bretagne (Ensta Bretagne), l'école nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (ENSAI), l'école normale supérieure de Rennes (ENS Rennes), l'école supérieure d'agriculture (ESA), l'institut d'études politiques de Rennes (Sciences Po Rennes), l'institut Mines-Télécom Bretagne), l'institut national des sciences appliquées de Rennes (INSA Rennes), l'institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (AGROCAMPUS OUEST), l'école nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris), l'Ird, l'Ifremer, l'Inria, le Cnrs, l'Anses.

¹⁴ 18 membres : AGROCAMPUS OUEST, Agroparistech, Agrosup Dijon, Bordeaux Sciences Agro, Enfa, Engées, ENVA, ENVT, INP Toulouse pour l'Ensat, Université de Lorraine pour l'Ensaia et l'Enstib, Montpellier SupAgro, Oniris, VetAgroSup, Anses, Cirad, Inra, Irstea.

¹⁵ La fédération du crédit agricole de Bretagne qui a affecté 223 000 € à son fonctionnement et le fonds d'initiative club des trente ayant affecté 18 000 €.

¹⁶ Affirmer l'identité, développer des formations en sciences du vivant pour les acteurs du monde de demain, construire un campus de recherche de dimension internationale, renforcer les partenariats professionnels ; cf. préambule du rapport d'autoévaluation.

¹⁷ S'appuyer sur cinq thématiques identifiantes pour renforcer le positionnement, l'attractivité et le rayonnement de l'établissement : Végétal, animal, systèmes ; Enjeux environnementaux - ressources, territoire et ville ; Halieutique, mer et littoral ; Alimentation ; Paysages. Faire des alliances institutionnelles un levier de transformation et de développement pour l'établissement. Intégrer les enjeux du développement durable et mobiliser la responsabilité sociétale et sociale de l'établissement. Amplifier la transition numérique. Internationaliser AGROCAMPUS OUEST. Intensifier la coopération avec les partenaires professionnels.

La stratégie et la gouvernance

I – L'affirmation des missions et du positionnement stratégique

Suite à la réforme globale de l'enseignement supérieur agricole lancée en 2003 par le ministère de l'agriculture, sept pôles géographiques de compétences sont créés sous le statut de groupement d'intérêt scientifique sans personnalité juridique. Chaque pôle constitué de plusieurs établissements publics a vocation à générer des regroupements administratifs. De 2007 à 2010, six EPSCP naissent ainsi de la fusion de 15 écoles. A côté de l'affirmation d'un objectif d'accroissement de taille, pour renforcer la visibilité, la tutelle souhaite pour ses établissements une consolidation des liens entre l'enseignement technique agricole et l'enseignement supérieur, l'adaptation des cycles de formation supérieure dans le cadre du LMD et la mise en œuvre d'une politique contractuelle entre l'État et les établissements. C'est dans ce contexte qu'est initiée la fusion d'Agrocampus Rennes avec l'Institut national d'horticulture d'Angers¹⁸. Selon le décret fondateur, AGROCAMPUS OUEST est composé de deux centres de formation et de recherche (CFR), l'un à Angers et l'autre à Rennes. Avec ce choix d'organisation, le CA et les trois conseils consultatifs étaient donc réunis en formation plénière et en formation restreinte propre à chaque CFR.

Une succession de textes fondateurs pour une vision stratégique

Construit en écho à cinq grands enjeux de société [climat-énergie/écologie-environnement/sécurité alimentaire/démographie-urbanisation/numérique], le projet stratégique 2010-2014 d'AGROCAMPUS OUEST, élaboré deux ans après sa création, présentait trois thématiques identifiantes pour l'établissement [systèmes de production végétale et animale innovants ; mer, environnement, paysage ; aliment et alimentation]. Il ambitionnait de relever, dans le déploiement des missions de formation, de recherche, ainsi que de transfert de connaissances et d'innovation, trois défis : l'excellence, la coopération compétitive et les alliances, et l'efficacité. Pour sa mise en œuvre quatre domaines prioritaires étaient définis :

- affirmation de l'identité d'AGROCAMPUS OUEST pour favoriser l'action collective et renforcer l'attractivité ;
- développement des formations en sciences du vivant pour les acteurs du monde de demain ;
- construction d'un campus de recherche de dimension internationale autour des thématiques phares ;
- renforcement des partenariats professionnels pour nourrir l'innovation et le développement économique des territoires.

Ce premier plan stratégique, élaboré en toute indépendance et sans véritable demande de la tutelle, a été déployé en s'appuyant sur un système de management par la qualité. Il a été perturbé dans sa mise en œuvre par des difficultés financières découlant d'une baisse des recettes, concomitante avec une hausse importante de la masse salariale¹⁹. En réaction, l'établissement a engagé un plan d'économie fort, a mieux maîtrisé ses effectifs sous plafond et a limité le niveau des rémunérations créant un point de désaccord majeur entre la direction et les représentants des personnels. Néanmoins, il a permis une structuration importante de l'organisation d'AGROCAMPUS OUEST, autour d'une direction générale resserrée avec des instances uniques (suite à la réforme des statuts²⁰), des départements de formation et de recherche unifiés depuis 2013 et bi-sites pour 5 sur 6 d'entre eux, de la définition d'une politique internationale ; de l'accent mis sur les partenariats professionnels accompagnant la mise en place d'une fondation *via* des chaires et enfin du développement de la formation continue professionnelle qualifiante.

Le rapport d'autoévaluation, dans la même logique, est construit autour des trois blocs classiquement prioritaires : formation-recherche-innovation ; réussite des étudiants ; pilotage et gouvernance ; et il se prolonge dans le projet stratégique 2015-2020 (PSE H2020) qui reprend les cinq ambitions du projet 2016-2020 :

- favoriser une recherche de haut niveau sur des thématiques identifiantes en s'appuyant sur des leaders reconnus à l'international ;
- former des professionnels de haut niveau scientifique et de haut potentiel, agiles et ouverts sur le monde ;

¹⁸ Rapport de la cour des comptes sur la réorganisation de l'enseignement supérieur agricole public février 2016.

¹⁹ Rapport de la cour des comptes présenté au CA du 27 février 2015.

²⁰ Décret 2016-318 mars 2016.

- renforcer la synergie recherche-formation ;
- être acteur de l'innovation au cœur des transitions des filières et des territoires ;
- conforter la cohérence globale de l'organisation de l'établissement par un fonctionnement efficient et responsable.

Il en découle six leviers de développement qui posent le cadre d'action en lien avec des transitions sociétales et qui doivent renforcer le rayonnement :

- s'appuyer sur cinq thématiques identifiantes pour renforcer le positionnement, l'attractivité et le rayonnement de l'établissement : Végétal, animal, systèmes ; Enjeux environnementaux - ressources, territoire et ville ; Halieutique, mer et littoral ; Alimentation ; Paysages ;
- faire des alliances institutionnelles un levier de transformation et de développement pour l'établissement.
- intégrer les enjeux du développement durable et mobiliser la responsabilité sociétale et sociale de l'établissement ;
- amplifier la transition numérique.
- internationaliser AGROCAMPUS OUEST ;
- intensifier la coopération avec les partenaires professionnels.

Pour chacun de ces leviers, l'établissement a défini des objectifs prioritaires qui recouvrent les cinq ambitions et qui sont chacun déclinés en séries de chantiers. Des indicateurs sont proposés par chantier mais les cibles identifiées ne sont jamais quantifiées²¹. L'affectation des moyens pour ces actions n'est pas pluriannuelle et reste conditionnée à la pratique des entretiens stratégiques annuels entre la direction générale, les responsables de département et des directions transversales²².

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) pour la période 2016-2020, qui est le premier signé avec l'État, acte le processus de contractualisation avec le ministère et avance deux orientations stratégiques. La première est relative aux missions et aux ambitions et à leur déclinaison en formation, recherche et partenariats professionnels. Il s'agit de garantir le dynamisme, la compétitivité et les spécificités dans les secteurs agronomie, agroalimentaire, horticulture, paysage et d'y être un acteur au service du déploiement des politiques publiques. La seconde orientation axée sur le pilotage promeut une optimisation de la gestion pour une performance et une efficacité accrues en matière de ressources humaines, dialogue social, qualité budgétaire et analyse financière, ainsi que système d'information et schéma directeur immobilier.

L'ensemble de ces éléments est disponible, les informations accessibles sur le site web et l'intranet. Tous les textes ont été présentés au conseil d'administration (CA) et leur adoption a toujours été acquise à des majorités très confortables, avec un faible niveau d'abstention et pas ou peu de votes contre²³.

II – La continuité et la singularité dans les orientations confèrent une bonne reconnaissance des partenaires académiques

La filiation entre ces différents documents est sans ambiguïté et il n'y a pas de rupture dans la définition des axes de la stratégie. L'actualisation des concepts, comme les adaptations du vocabulaire, traduisent la prise en compte de l'évolution des contextes local, régional et national. Les valeurs et les thèmes identifiants sont pérennes et ne suscitent pas de résistance ou de contestation dans l'établissement. Reconnu dans son positionnement particulier découlant de ses spécificités thématiques, AGROCAMPUS OUEST n'a aucune difficulté pour se positionner dans l'écosystème régional de l'enseignement supérieur et de la recherche. Déjà membre des deux pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université européenne de Bretagne et Université de Nantes-Angers-Le Mans, AGROCAMPUS OUEST est reconnu au sein de la Comue UBL comme un partenaire fiable, actif et très utile grâce à ses relations privilégiées avec l'Inra, un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) particulièrement bien implanté en Bretagne et en Pays de la Loire. AGROCAMPUS OUEST a défini une stratégie de partenariat internationale claire, prônant une approche associant recherche, formation et partenariat professionnel. L'originalité de cette approche est à souligner et elle est voisine de celle affirmée par la Comue.

²¹ Voir le projet stratégique H2020 AGROCAMPUS OUEST à l'horizon 2020 pour plus de précision.

²² Au nombre de 7 : formation vie étudiante, recherche, relations internationales, partenariats professionnels, partenariats académiques, communication.

²³ Novembre 2015 adoption du COP 2 contre et 2 abstentions ; juin 2015 réforme des statuts 6 abstentions 2 contre ; mars 2016 plan stratégique 2020 4 abstentions et rapport d'autoévaluation 1 abstention.

Avec les écoles du site, AGROCAMPUS OUEST participe aussi à l'émergence de Rennes Tech Alliance qui découlant de la dynamique I-Site²⁴ ambitionne de porter une offre coordonnée des formations d'ingénieurs ainsi que de master et de doctorat. Très bien identifié par les collectivités, bien positionné dans la thématique société numérique et durable prioritaire pour Rennes métropole, AGROCAMPUS OUEST a bénéficié de soutiens conséquents (12 à 15 M€) dans chacun des deux derniers contrats de plan État-région (CPER).

Au plan national, l'établissement est membre fondateur de l'IAVFF ce qui lui offre ainsi les possibilités d'une large coordination avec l'ensemble des établissements couvrant en formation et en recherche les champs de l'agronomie, de l'agroalimentaire, de l'horticulture et du paysage, du développement durable et de l'environnement.

Le positionnement vis-à-vis de l'échelon local ou national est très clair : les co-accréditations pour les diplômes sont intégrées dans la stratégie des partenaires au sein de la Comue. AGROCAMPUS OUEST conserve la capacité à délivrer ses propres diplômes tout en s'intégrant dans des dispositifs de formations co-accrédités en accord avec ses partenaires. Le fonctionnement en réseau de l'IAVFF offre un espace de coordination, non contraignant, de la carte nationale des formations et des liens avec l'enseignement technique agricole dans le cadre du dispositif national d'appui.

III – Une participation affirmée des partenaires socio-économiques

Les connexions entre l'établissement et son environnement économique et social concernent différents volets. Certaines découlent des actions impliquant les étudiants au cours de leur formation (stages, apprentissage, recrutement, insertion professionnelle, projets), d'autres s'appuient sur les compétences des EC (études et expertises, formation continue, recherche et valorisation). Enfin la participation des professionnels à la vie de l'établissement, *via* les conseils, par les interventions dans les cursus de formation, à travers le soutien à la fondation constitue une modalité d'échanges importante.

En gestation depuis 2011, installée en 2014, la fondation d'AGROCAMPUS OUEST a comme objet l'ouverture sur le monde des entreprises et le renforcement des partenariats. Elle accompagne la recherche menée en réponse aux besoins des entreprises, répercute des offres de stage, finance des thèses et des cycles de formation professionnelle qualifiante. Son action passe principalement *via* des chaires thématiques, financées au titre du mécénat. Le déploiement programmé de ces chaires épouse les thématiques identifiantes de l'établissement.

AGROCAMPUS OUEST est membre de trois pôles de compétitivité : Végépolys, pôle de référence pour la création de nouveaux végétaux ; Mer Bretagne, outil de valorisation de l'économie de la mer ; et Valorial, pôle agroalimentaire qui est abrité dans les locaux de l'école. Il est également impliqué dans l'institut Carnot santé animale.

IV – Un souci d'affirmation de la gouvernance mais un déficit d'explications

AGROCAMPUS OUEST est dirigé par un CA de 30 membres²⁵ qui s'appuie sur trois instances consultatives : le conseil scientifique (CS de 24 membres), le conseil des enseignants (51 membres) et le conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE de 22 membres). Statutairement, ces trois conseils ont des prérogatives restreintes ; ils sont des espaces d'échanges d'information, de formulation d'avis consultatifs. Pour les élus ces discussions, certes utiles, n'éclairent pas suffisamment la communauté des personnels sur le cheminement des circuits relatifs à la préparation des diverses décisions prises réglementairement par le CA.

Pour certains personnels, même si ils adhèrent à la stratégie et sont donc fiers de leur appartenance à l'établissement, la présence très marquée du comité de direction (Codir), qui rassemble autour de la direction générale (directeur, directeur-adjoint et secrétaire général) les six directeurs de département et leurs adjoints, ainsi que les six directeurs des directions transversales, dans un rôle d'impulsion de toutes les initiatives ne laisserait pas suffisamment de place à la consultation et à la participation aux décisions.

Sous l'impulsion des personnalités qualifiées, les débats du CA privilégient, à bon escient, stratégie, prospective et réflexion budgétaire, mais en réduisant parfois l'expression des représentants élus. Ainsi, ne sont plus inscrits à l'ordre du jour du conseil les questions relatives à certaines préoccupations, comme notamment l'équilibre Rennes/Angers et l'éloignement des différents sites, la situation des contractuels, et l'optimisation des moyens. La mise en place récente d'une commission des finances n'a pas amélioré la perception générale des contraintes de la

²⁴ Initiatives-science - innovation - territoires - économie (I-Site), actions engagées dans le cadre du second programme d'investissements d'avenir (PIA2) ont une vocation structurante et intégratrice pour les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

²⁵ 7 membres de droit représentants de l'état et des collectivités, 8 personnalités qualifiées nommées, 15 élus représentants les personnels (11) et les étudiants(4).

construction budgétaire, les personnels ne souhaitant pas apporter leur caution aux décisions découlant de la rigueur. Dès lors, le dialogue social n'est pas perçu comme suffisamment nourri et apaisé. Il serait peut-être utile de trouver des modalités d'animation et de fonctionnement moins formelles, des groupes de travail entre la direction et les partenaires sociaux, notamment celles pour préparer les réunions délicates du comité technique. Pour le comité d'experts, cette disposition pourrait repousser les limites liées à un dialogue parfois biaisé par les postures et les jeux de rôle, et favoriser une désincarnation du pouvoir de décision, en distinguant remarques adressées aux responsables institutionnels et respect des personnes.

V – Identité et communication : priorité à la formation des ingénieurs

La formation des ingénieurs est sans conteste le point d'orgue de l'identité d'AGROCAMPUS OUEST. L'essentiel de la communication la concerne, d'abord dans un souci d'attractivité vis-à-vis des étudiants, ensuite pour asseoir la reconnaissance de l'établissement dans le milieu socio-professionnel et notamment pour entretenir et développer des partenariats forts. L'identité s'exprime avant tout sur les thématiques identifiantes (végétal, animal, systèmes ; enjeux environnementaux ; halieutique, mer et littoral ; alimentation ; paysages), elle est aussi portée par les six départements d'enseignement et de recherche. Les quatorze unités de recherche sur lesquelles sont adossés ces départements et qui alimentent les thématiques identifiantes ne sont pas véritablement mises en avant dans l'organigramme principal rendant compte de la structuration de l'établissement.

En revanche, cet organigramme illustre bien certains éléments originaux comme les « missions » (appui au pilotage, qualité, numérique) ou les « pôles transversaux » visant à mettre en avant certaines spécificités comme l'halieutique. Toutes les thématiques identifiantes sont destinées à évoluer en « pôles » ce qui améliorerait leur lisibilité.

Actuellement, les thématiques identifiantes constituent les pivots de la communication pour le recrutement des étudiants ingénieurs, que ce soit au travers de plaquettes papiers, de salons ou d'interfaces numériques, l'ensemble formant une offre attractive utilisée notamment au cours des journées portes-ouvertes. La dynamique de communication est aussi très active autour des chaires d'entreprise.

Au-delà d'une lisibilité affirmée pour les formations d'ingénieur, l'établissement est moins bien connu pour son offre de formations en masters et doctorats, sans doute en raison d'un déficit de communication. Les informations disponibles ne sont pas des vecteurs de la marque AGROCAMPUS OUEST et rares sont les documents en langues étrangères consacrés à ces formations. Cette remarque vaut aussi pour le domaine de la recherche. Le positionnement d'AGROCAMPUS OUEST n'est pas encore perçu comme fort, malgré la politique affirmée de création d'UMR et les initiatives mises en place pour favoriser la production scientifique. Chaque unité de recherche dispose de son propre site web, adossé le plus souvent à l'établissement partenaire (en l'occurrence, l'Inra). Ainsi que l'analyse l'établissement un certain travail reste donc à faire, y compris auprès des enseignants-chercheurs (EC) eux-mêmes, pour asseoir AGROCAMPUS OUEST comme établissement de recherche à part entière.

VI – Un avenir incertain pour le site de Beg Meil

La contribution au dispositif national d'appui d'appui (DNA) à l'enseignement technique est constitutive des missions du site de Beg Meil. Une équipe de six personnes, composée de formateurs, d'ingénieurs et de chargés de mission mobilise des compétences en ingénierie pédagogique et en dispositif d'accompagnement au changement. Des financements européens (FSE) ont permis le recrutement temporaire de quatre chargés de mission sur quatre thématiques²⁶ entre 2010 et 2012. La fin de ce programme a imposé un recentrage des activités. Le site dispose d'une capacité d'accueil de 33 chambres, avec un agent technique pour le service et un technicien pour l'entretien, et d'une plate-forme technologique abritant une éclosérie marine pédagogique (60 m²), des salles de réunion et de cours, une salle informatique (10 places).

L'avenir du site de Beg Meil est lié à l'implication nationale et à la responsabilité régionale. Élément important du dispositif national d'appui (DNA)²⁷ visant l'accompagnement des équipes éducatives des lycées agricoles aux évolutions des métiers, mais confronté à une logique économique de contrôle des dépenses, le site cherche sa voie.

Le rattachement du site à Agrocampus Rennes, avant la création du grand établissement, avait pour but de renforcer les interactions entre l'enseignement supérieur agricole et les formations du secondaire. Introduire une dimension recherche dans les actions du système national d'appui lui aurait permis de gagner en légitimité et en

²⁶ Valorisation de l'exploitation agricole comme support pédagogique, intégration de la biodiversité dans les exploitations, accompagnement aux pratiques pédagogiques innovantes dans une perspective de développement durable *via* la didactique professionnelle, la production de ressources pour les enseignants.

²⁷ Nouvelle appellation du SNA après reformulation des objectifs par le ministère en 2016.

reconnaissance. Nombreux sont les acteurs d'AGROCAMPUS OUEST qui constatent que la greffe espérée entre l'enseignement supérieur et l'enseignement technique agricole n'a pas pris et ne réussira sans doute pas. La tutelle est dans l'expectative et la direction générale s'interroge. Les EC et les personnels font souvent le constat que les actions conduites à Beg Meil dans le cadre du SNA ne les concernent que de manière très marginale. En recherche, il n'y a eu pratiquement aucun échange jusqu'alors et les liens paraissent relever du cadre formel de l'administratif.

Force est de constater l'échec des tentatives de rattachement des personnels opérant à Beg Meil aux départements de formation et de recherche et de ce fait la distension du lien organique entre ce site et celui de Rennes. L'entretien d'un troisième site, qui plus est hors du champ des priorités, se heurte à la raréfaction des moyens. Comme les actions de formation continue et d'ingénierie pédagogique sont facilement délocalisables, et malgré les atouts du site en matière d'hébergement, le risque de désengagement est patent. Le scénario de fermeture évoqué en 2012 a pourtant été écarté dès 2013 pour explorer un projet d'orientation vers une plateforme technologique.

Dans ce contexte, le développement, avec l'aide des collectivités territoriales d'une plateforme dédiée à la gestion intégrée des systèmes marins mérite une attention particulière, surtout si l'intérêt à son égard du pôle transversal halieutique créé dans AGROCAMPUS OUEST se pérennise. C'est un point nouveau dans la situation, car il renforce de façon évidente les connexions avec la filière basée sur des approches collaboratives qui se manifestent par une dimension de transfert affirmée : la plateforme dédiée estimée à hauteur de 840 000€, (80 % du conseil départemental *via* un fonds européen de développement régional-Feder et 20 % d'autofinancement, pourrait être financé par un montage CRB ; FEAMP²⁸), comprend un volet territorial pour la mise en place d'un incubateur au service des entreprises, des filières et des professionnels et un volet académique comportant un agrandissement et la modernisation de l'outil aquacole.

Pour le comité le modèle économique non stabilisé pour le moyen terme et les risques d'isolement progressif constituent, malgré la dynamique explorée, encore une source d'inquiétudes.

²⁸ Conseil régional de Bretagne et fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche.

La recherche et la formation

I – Une politique de labellisation des unités de recherche

La recherche couvre les trois grands domaines à fort potentiel applicatif que l'établissement s'engageait à développer :

- systèmes de production animale et végétale innovants ;
- mer, environnement paysage / gestion intégrée des ressources et des territoires ;
- aliment, alimentation.

La politique de recherche a été fondée sur une relation très étroite entre AGROCAMPUS OUEST et l'Inra visant la labellisation de l'ensemble des unités de recherche de l'établissement. Cette stratégie est parfaitement assumée par l'ensemble des acteurs : directions, chercheurs et entreprises partenaires. Les deux établissements fonctionnent en confiance et mettent en place des synergies pour parler d'une seule voix, dans les instances des deux régions de leur périmètre. Le choix d'inscrire l'ensemble des EC dans un collectif plus vaste s'est ensuite concrétisé en élargissant les partenariats, et les 519 cadres inclus dans les unités, dont ACO est tutelle, sont issus de à 25 % AGROCAMPUS OUEST, 34 % Inra, 38 % universités et 3 % CNRS.

Les 14 unités, 11 UMR, 2 équipes d'accueil et 1 unité sous contrat occupent 50 000 m² de laboratoires et d'installations. La répartition disciplinaire²⁹ des 132 cadres scientifiques d'AGROCAMPUS OUEST est, en 2015, de 28 % en agrosystèmes terrestres et aquatiques, 26 % en biologie végétale intégrative, 19 % en économie et SHS, 11 % en aliment, alimentation, 9 % en biologie animale intégrative et 7 % en statistiques et informatique disciplines pour lesquelles AGROCAMPUS OUEST est associé à l'Irisa³⁰ et à l'Irmar³¹.

Le domaine systèmes de production innovants regroupe l'UMR sol agro et hydrosystèmes spatialisation (SAS) basée à Rennes (12 EC et 15 chercheurs Inra) et l'unité d'écologie et santé des hydrosystèmes en lien avec les activités anthropiques à l'interface terre-eau-mer (ESE, UMR forte de 8 EC et 3 ingénieurs d'AGROCAMPUS OUEST et de 9 chercheurs et 2 ingénieurs Inra), ainsi que l'UMR Igepp³² (240 personnes relevant de l'Inra, de Rennes 1 et 13 d'AGROCAMPUS OUEST). Mis en place en janvier 2012, l'institut de recherche en horticulture et semences (IRHS) est basé à Angers et compte 220 chercheurs dont 21 cadres d'AGROCAMPUS OUEST. Il complète avec l'UMR Pegase³³ (12 EC pour un total de 61 chercheurs) et deux équipes d'accueil (EPHOR environnement physique de la plante horticole, 9 EC) et l'unité biodiversité et paysage (2 EC) le potentiel de ce domaine.

Espaces et sociétés³⁴ (ESO) qui compte dix chercheurs d'AGROCAMPUS OUEST (pour 112 au total) et traite de la dimension spatiale des rapports sociaux, l'UMR Granem (groupe de recherche angevin en économie et management) qui compte quatre EC d'AGROCAMPUS OUEST (50 au total) et Smart³⁵ (structures et marchés agricoles ressources et territoire) constituent un pôle relevant des SHS.

L'UMR Sciences et technologie du lait et de l'œuf (STLO) articule trois thématiques appliquées aux matrices lait fromages et œufs ovoproduits, en mobilisant 11 EC et 24 chercheurs Inra, et représente le domaine aliment, alimentation. Enfin, AGROCAMPUS OUEST comporte une unité en biochimie, sous contrat avec l'Inra, avec quatre EC s'intéressant au métabolisme des acides gras et relevant du domaine de référence sciences de la vie et environnement.

La direction de la recherche de l'établissement, avec l'aide de quatre personnels administratifs, est en charge de l'animation de ce secteur. Ses missions concernent l'élaboration et la mise en œuvre de la politique

²⁹ Pour ce paragraphe les données proviennent du rapport d'autoévaluation et de ses annexes.

³⁰ Irisa : institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires qui comprend 7 départements thématiques en association avec le CNRS, l'Insa, Rennes 1 et l'ENS Cachan, 2 EC y sont rattachés.

³¹ Irmar : institut de recherche en mathématiques de Rennes, 5 EC y sont rattachés.

³² Igepp : institut de génétique environnement et protection des plantes résulte de la fusion des unités amélioration des plantes et biotechnologies végétales et biologie des organismes et des populations appliquée à la protection des plantes.

³³ Pegase : physiologie environnement et génétique pour l'animal et les systèmes d'élevage regroupant 3 unités développe des recherches sur l'adaptation des systèmes d'élevage et de l'animal.

³⁴ ESO portée par le CNRS est une UMR qui regroupe cinq entités localisées à Angers, Nantes, Caen, Le Mans et Rennes.

³⁵ Smart est une unité mixte de recherche rassemblant 34 cadres scientifiques dont 10 EC d'AGROCAMPUS OUEST et traite de l'analyse et de l'évaluation des politiques publiques appliquées à l'agriculture, à l'agroalimentaire et à l'environnement.

scientifique, la représentation d'AGROCAMPUS OUEST auprès de la tutelle, des partenaires des universités, des instituts de recherche, des collectivités, des instituts et centres techniques, et la gestion administrative et financière de la recherche. Avec trois réunions annuelles, le conseil scientifique participe à l'élaboration de la politique scientifique jouant un rôle de proposition vis-à-vis du CA. Le comité de la recherche (Corege)³⁶, comité non statutaire, dont le rôle et les missions sont décrites dans le règlement intérieur, se réunit une fois par trimestre et assure la concertation entre les unités et l'établissement dans son rôle de tutelle.

1 ● Une visibilité de la recherche très liée au partenariat étroit entretenu avec l'Inra

Les partenariats avec les établissements de recherche se concrétisent par des conventions qui peuvent être multipartites. Les complémentarités sont mises en exergue aussi bien dans la définition des thématiques que dans le partage des responsabilités. Le dialogue avec les établissements partenaires sur la définition des profils d'EC à recruter *via* leur présentation en CS est pour le comité une bonne initiative, car elle est à même de renforcer les synergies entre recherche et formation.

Cependant, la direction des UMR est pour l'instant assurée par les chercheurs de l'Inra en binôme avec un enseignant. Les initiatives en cours pour que la direction de certaines UMR soit affectée à des enseignants-chercheurs d'AGROCAMPUS OUEST (Institut de génétique, environnement et protection des plantes (IGEPP) -UMR Inra 1349, par exemple) doivent être confortées à l'instar de ce qui existe déjà pour l'UMR écologie et santé des écosystèmes (ESE) afin que l'établissement atteigne ses objectifs en terme de visibilité de la recherche. Malgré tout, la direction d'une école doctorale majoritaire pour l'établissement (écologie géosciences agronomie alimentation -EGAAL) dans la Comue marque l'implantation et la reconnaissance des compétences d'AGROCAMPUS OUEST pour participer au pilotage de la recherche en régions.

2 ● Un nombre de publications satisfaisant qui masque des disparités importantes

Deux vecteurs principaux génèrent des résultats de recherche : le partenariat académique avec l'Inra et les universités, ainsi que la politique active de partenariat *via* les chaires d'entreprises. Les résultats valorisés s'expriment de manières très variables suivant les domaines d'activités, les collaborations avec les autres organismes de recherche ou l'implication dans les chaires d'entreprises. La production scientifique des EC est inégale et les responsables de l'établissement en sont parfaitement conscients³⁷. Dans certains laboratoires très liés au monde industriel (STLO, par exemple), le taux dépasse deux publications par an et par EC. Selon le comité d'experts, la politique de soutien à la vingtaine d'EC peu publiant préconisée par la direction est à poursuivre et à intensifier. Elle comporte des mesures telles que la limitation des charges d'enseignement, l'aide à une activité de recherche (en favorisant l'encadrement doctoral et un accompagnement au cas par cas) et l'attention portée à une insertion réussie des jeunes EC dans leur équipe de recherche.

En termes de culture scientifique et technique AGROCAMPUS OUEST a mutualisé ses actions avec des partenaires. Par exemple à Angers, une convention cadre avec « Terre des Sciences » centre de culture scientifique technique et industriel (CCSTI) règle les actions dans les domaines du végétal spécialisé et du paysage ; à Rennes l'établissement s'est impliqué dans la mise en place de la maison pour la science en Bretagne en partenariat avec la main à la pâte et l'académie des sciences.

II – Des formations riches et diversifiées mais une politique de formation encore en construction

Dans un écosystème modifié par la création de l'UBL (janvier 2016) et celle de l'IAVFF (en novembre 2014), AGROCAMPUS OUEST revendique une identité de formation propre et veut assumer un rôle de leader local dans ses domaines de compétence, aux niveaux bac+5 et bac+8. Ses spécificités de formation en halieutique et horticulture-paysage devraient lui permettre d'affirmer plus encore sa visibilité au niveau national. L'établissement certifié ISO 9001 promeut la formation en agro-bio-sciences, l'étude du vivant par des approches scientifiques, économiques et managériales et sociales. Il est habilité pour six ans par la CTI pour un diplôme d'ingénieur du vivant à quatre spécialités, agronomie ; agroalimentaire ; horticulture ; et paysage. La CTI a prolongé l'accréditation par la voie de l'apprentissage pour une durée de quatre ans, à compter de septembre 2016, en recommandant un renforcement de la pédagogie inductive, une meilleure articulation des acquisitions de connaissances entre école et entreprises, et une définition plus rigoureuse des compétences visées.

³⁶ La direction de la recherche, les directeurs des services d'appui et les directeurs et directeurs-adjoints des unités y participent.

³⁷ Voir le rapport d'autoévaluation paragraphe 2.4 bilan de l'activité.

AGROCAMPUS OUEST propose 17 spécialités de master, souvent co-habilitées, dans six grandes thématiques (agronomie biologie alimentation, environnement écologie, économie, paysage aménagement des territoires, halieutique, statistiques appliquées) et un master en développement rural labellisé *Erasmus mundus*. Il est aussi co-accrédité pour six écoles doctorales (ED) (vie-agro-santé, mathématiques télécommunication informatique signal systèmes électroniques, sciences de la matière, sciences humaines et organisation et sociétés, végétal environnement nutrition agroalimentaire mer, droit économie gestion environnement sociétés et territoires) et associé à l'école doctorale en sciences humaines et sociales. Co-habilitées avec les universités, sept licences professionnelles figurent dans l'offre de formation, mais il n'y a plus d'étudiants inscrits dans le cycle licence, l'établissement ayant recentré ses activités sur la formation des ingénieurs et le développement du master et du doctorat.

1 ● Politique en matière de formation initiale et continue diplômante

La campagne nationale d'accréditation des formations de master et de doctorat et l'émergence de la Comue UBL unifiée ont été l'opportunité pour AGROCAMPUS OUEST, en dehors de son activité historique de formation d'ingénieurs, d'ajuster sa politique d'offre de formation. Autrefois engagé dans des formations de niveau Bac+3 (licences professionnelles), AGROCAMPUS OUEST a choisi, avec raison, de s'en retirer progressivement sans que cela ne vienne bouleverser l'état d'esprit des enseignants qui peuvent toujours s'y impliquer, à titre individuel, mais au risque de se disperser. En effet, les EC qui adhèrent pleinement à cette politique paraissent en limite de charge de travail, notamment du fait de leurs activités d'enseignement qui dépassent quasi systématiquement les 192 heures équivalent TD (HeTD) statutaires³⁸.

AGROCAMPUS OUEST a resserré l'offre de masters avec une implication plus forte dans leur pilotage. Mais pour une lisibilité accrue, AGROCAMPUS OUEST devrait encore mieux s'engager dans le fonctionnement des masters. Il pourra compter sur ses partenaires universitaires locaux qui le considèrent comme un partenaire engagé avec lequel il est toujours aisé de construire et qui est décrit comme fiable et assumant ses responsabilités collectives au service des formations co-habilitées. Toutefois, dans le domaine de la biologie végétale, cette affirmation d'identité sera plus difficile à construire sur le site angevin où d'autres partenaires académiques revendiquent un leadership. Au niveau national, AGROCAMPUS OUEST a tissé peu de partenariats privilégiés³⁹, pour promouvoir des formations de master, dans ses domaines d'excellence et n'a pas inscrit cette action dans ses priorités, n'y a pas fléchi des moyens. Par ailleurs, la complémentarité master - année de spécialisation permet aux élèves-ingénieurs de substituer leur troisième année de spécialisation par une année de M2. La priorité des personnels affectés à la scolarité reste la formation des ingénieurs et il n'y a pas de personnel administratif strictement dédié aux formations de master. Le CEVE traite des points relatifs à la formation des ingénieurs et les services de scolarité assurent seulement une gestion technique des masters.

Les formations d'ingénieurs d'AGROCAMPUS OUEST, reconnues par ses partenaires nationaux et internationaux, constituent son réel cœur de métier. Si des disparités de gestion existent entre les différentes voies de formations d'ingénieur, toutes sont très en lien avec le monde professionnel et sont portées par des EC impliqués. Les échanges avec les autres écoles agronomiques françaises, bien que présents et de qualité, pourraient être encore amplifiés, notamment avec le proche partenaire nantais. Les discussions concernant l'évolution possible des formations d'ingénieur semblent sereines et efficaces. Il reste des marges de progrès, déjà soulignées par la CTI en 2014, dans la mise en commun de certaines séquences pédagogiques, la définition d'objectifs de formation à et par la recherche, ainsi que sur l'ouverture à la pédagogie numérique. AGROCAMPUS OUEST devrait encore intensifier ses réflexions sur les contenus et les modes de formation des élèves ingénieurs.

AGROCAMPUS OUEST affirme sa volonté de poursuivre ses actions pour accentuer son rôle vis-à-vis des politiques locales de développement. La présence de nombreux intervenants professionnels dans ses formations assure une bonne visibilité de ses domaines de compétences propres, mais devrait être encore plus exploitée pour accroître son rayonnement. L'investissement récent dans la formation d'ingénieurs par la voie de l'apprentissage illustre parfaitement cette volonté de partager plus avec le monde professionnel. Cette voie n'a pas été ouverte aux élèves ingénieurs agronomes, mais en cette période agitée pour la production agricole, les opportunités pour son ouverture ne sont pas jugées optimales.

L'activité en formation continue diplômante est anecdotique, cette modalité ayant concerné 31 étudiants entre 2010 et 2015, dont 42 % ont suivi le master en ingénierie environnementale. Au titre de la VAE, 16 salariés ont reçu un diplôme d'ingénieurs, depuis 2005⁴⁰. Pour le comité d'évaluation, d'autres leviers d'action de formation

³⁸ Unité de décompte des services d'enseignement. Les 4 027 heures complémentaires concernent 82 EC, données fournies par l'établissement.

³⁹ Un master santé des plantes est co-habilité avec Montpellier SupAgro et AgroParisTech

⁴⁰ Chiffres issus du rapport d'autoévaluation.

continue restent mobilisables, comme ceux des contrats de professionnalisation en master ou en formation d'ingénieur, la création de modules d'enseignement à distance (*Mooc et Spoc et Cooc*)⁴¹, l'accompagnement à l'international des entreprises partenaires. Pour développer ces actions, AGROCAMPUS OUEST devra se doter de moyens, notamment humains, et de compétences à la hauteur de ses ambitions. Pour cela, le comité estime que la mobilisation de conseillers pédagogiques et la mise en place d'un système d'information performant devront être recherchées. La création annoncée des pôles thématiques au sein d'AGROCAMPUS OUEST est faite pour faciliter la lecture de l'offre de formation par les professionnels, mais il est trop tôt pour juger de la réussite de cette disposition.

2 ● Lien formation recherche

L'établissement a mis en place un accompagnement et un soutien des enseignants chercheurs. La politique de recrutement des EC est assise sur la double base formation et recherche. En début de carrière, à leur titularisation, un entretien avec la direction permet à chaque MCF de faire le point sur son insertion en recherche et sur ses charges d'enseignement. Des décharges, voire une délégation de recherche, peuvent être accordées (137 mois de congés recherche entre 2010 et 2015, par exemple), mais les financements complémentaires extérieurs n'ont concerné que cinq personnes.

La volonté affirmée de renforcer le lien recherche-formation ne semble pas trouver un écho très fort dans les services et départements, du fait d'un manque d'objectifs clairs et de mise à disposition de moyens dédiés. Les chercheurs des UMR interviennent peu en début de formation pour sensibiliser à la démarche de la recherche scientifique. Les doctorants eux-mêmes, peu connus des personnels, sont peu sollicités. La formation à et par la recherche au sein d'AGROCAMPUS OUEST ne bénéficie pas de toutes ces opportunités. Le recours à ces intervenants permettrait aussi de soulager la surcharge notable des EC. Des synergies plus affirmées avec d'autres établissements du site, dont les grandes écoles, notamment dans la dynamique Rennes Tech Alliance, pourraient apporter du dynamisme complémentaire.

La politique de soutien à l'activité de recherche de la population des jeunes EC à travers la mise en place de décharges d'enseignement peut être utilement complétée par une formation renforcée à la pédagogie. Elle relèverait, il y a peu, encore du volontariat ce qui représentait un frein important à la volonté affirmée par la direction de développer des modes de formation innovants et originaux. L'ingénieur pédagogique déjà en place pourrait porter cette volonté grâce à un accompagnant renforcé des jeunes EC.

Au niveau doctoral, AGROCAMPUS OUEST est un acteur bien visible dans son domaine de compétence avéré qu'est l'agronomie au sens large. La délégation de la direction d'une école doctorale (Egaal) par la Comue UBL illustre parfaitement la confiance et le sérieux attribués à l'établissement. Pour favoriser le développement des doctorats dans ses secteurs d'activité, AGROCAMPUS OUEST a toujours fortement mobilisé ses partenaires industriels, notamment avec les chaires d'entreprise et les contrats doctoraux Cifre⁴², qui l'ont bien accompagné à l'exception du domaine du paysage. AGROCAMPUS OUEST pourrait maintenant amplifier son action de formation doctorale, en participant plus largement au cofinancement direct de contrats doctoraux, en mobilisant encore plus les ressources de sa fondation. Le comité d'experts constate que le doctorat semble moins développé pour les thèmes horticulture et paysage sur le campus angevin. Bien que peu de recherche soit engagée dans ces secteurs avec les aides des entreprises, pour le comité, AGROCAMPUS OUEST devrait être vigilant quant à cette disparité entre sites et mettre en œuvre une politique volontariste permettant de mobiliser des ressources à affecter à des bourses dans ces thématiques.

D'autre part, les doctorants ne prennent pas part au CS, bien que leur participation soit prévue dans les statuts. Cette situation ne permet pas d'impliquer ces jeunes chercheurs dans la compréhension et la participation à la gouvernance de la politique scientifique d'AGROCAMPUS OUEST. Dans la mesure où l'établissement veut réellement faire de la formation doctorale un de ses axes clés de développement, le comité recommande que des mesures puissent permettre leur réelle participation en formant les candidats potentiels, en les conviant à des séances d'informations pour expliquer le rôle des élus, en préparant le dépôt des candidatures, en validant sur le plan académique les engagements. Par ailleurs, pour développer son école doctorale, l'aide à l'insertion professionnelle qui concerne les élèves ingénieurs pourrait s'étendre de façon obligatoire aux doctorants. La mise en place d'un service pour les doctorants permettant le suivi de l'insertion et un accompagnement personnalisé demandera nécessairement des ressources nouvelles inexistantes à ce jour.

⁴¹Mooc : massive open on-line courses ; Spoc : small private on-line courses ; Cooc : corporate open on-line courses.

⁴²Convention industrielle de formation par la recherche.

III – Documentation : compétences et savoir-faire à mieux valoriser

Le service commun de documentation (SCD) a élaboré un document cadre de politique documentaire qui est mis à jour régulièrement et qui permet clairement de positionner ce service. Le SCD est actif, dynamique, et à l'écoute de ses utilisateurs. Une enquête de satisfaction auprès des étudiants a été réalisée en 2015, permettant de répondre au mieux aux attentes des utilisateurs. Soucieux de la formation des étudiants, il propose des formations à la recherche documentaire qui sont bien suivies.

Les bibliothèques des deux campus Angers et Rennes travaillent en étroite collaboration. Pour mieux valoriser ces bonnes relations au sein des équipes, il conviendrait de préserver l'équilibre actuel et la dynamique positive existante, tout en garantissant l'homogénéité des pratiques. Même si les étudiants sont toujours demandeurs d'ouvrages papiers, il y a un abandon progressif des revues au profit des abonnements en ligne. L'accès à de nouvelles ressources électroniques bénéficie des apports de la plateforme nationale ISTE⁴³. Cependant, le prix des abonnements, souscrits *via* le ministère chargé de l'enseignement supérieur (MENESR), ne cesse d'augmenter et le coût du téléchargement progresse, même s'il est encore abordable aujourd'hui. Actuellement, le budget n'est pas déséquilibré directement par ce coût croissant, mais il pourrait l'être à partir de 2018. Il faudra donc rester vigilant et profiter des relais de la Comue pour mutualiser au mieux en s'alliant avec d'autres établissements. Il est important que le SCD puisse jouer pleinement son rôle et conforter sa position actuelle tout en se positionnant au sein de la Comue. Il doit ainsi prendre la place qui lui revient dans les projets de « *Learning Center* » afin de mettre en valeur ses compétences et son savoir-faire dans le domaine, et de mettre à disposition son patrimoine et sa richesse. AGROCAMPUS OUEST héberge l'un des plus riches fonds patrimoniaux français dans le domaine agronomique avec quelques 30 000 volumes, ouvrages et périodiques publiés depuis 1571. La consultation du fonds ancien se fait uniquement sur rendez-vous auprès de la responsable de la bibliothèque patrimoniale. Ce fond documentaire est un atout que l'établissement doit continuer à valoriser.

⁴³ Le projet Iste^x est un vaste programme d'acquisition de ressources scientifiques visant à créer une bibliothèque numérique aux meilleurs standards internationaux, accessible à distance par tous les membres des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

La réussite des étudiants

I – Parcours balisé pour les étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle

AGROCAMPUS OUEST a depuis longtemps mis en œuvre une diversification de ses recrutements. A côté des concours nationaux, il a développé une voie d'admission post-bac originale pour ses cursus en agro-alimentaire, horticulture et paysage. Ce dispositif rencontre un succès grandissant et en 2014-2015, 480 candidats postulaient dans le cursus agroalimentaire pour les 45 places prévues. L'établissement est également porteur *via* la mobilisation de certains étudiants de deux cordées de la réussite, Élan en Pays de Loire et Opéra pour la Bretagne témoignant de sa préoccupation vis-à-vis de la réussite des élèves de collèges et lycées en zone défavorisées dans ces régions.

Le dispositif de formation mis en place cible l'approche par compétences et l'individualisation des parcours, les étudiants devant se positionner en acteur de leur formation plutôt qu'en consommateur de savoir. Ils sont donc en mesure de construire de façon autonome leur itinéraire de formation avec la possibilité de choisir des modules et options et ont une liberté de sélection pour les stages, les projets et les activités personnelles. Un accompagnement des enseignants et de professionnels, garanti pour chacun, est proposé sous la forme d'un tutorat privilégiant écoute, orientation et réflexion sur la cohérence du parcours personnel, en fonction des objectifs de formation. Cet accompagnement est réservé aux étudiants ingénieurs, et de master, mais les doctorants ne sont pas concernés. L'organisation et le suivi sont assurés par la direction des partenariats professionnels. Les pôles de gestion à Angers et Rennes sont en charge du recrutement et des statistiques, de la gestion pédagogique et du suivi de la vie étudiante.

La connaissance des niveaux d'insertion, ou de poursuite d'études, est bien documentée par une information riche et claire et par des statistiques annuelles consolidées et très nombreuses, découlant des enquêtes menées par la cellule « espace carrière et relations entreprises ». Tous ces éléments permettent un accompagnement complet des étudiants. Le point fort d'AGROCAMPUS OUEST est la préparation à l'insertion professionnelle ; la démarche de cheminement vers l'emploi est bien développée et présente tout au long de la formation, voire si besoin dans les trois années qui suivent l'obtention du diplôme avec un accès gratuit au service. Ce parcours personnel et professionnel permet de mûrir les choix pour le futur métier et il est accompagné par la cellule d'insertion. Actuellement, deux types d'accompagnement coexistent : collectif pendant les études avec des cours et ateliers dédiés aux techniques de recherche d'emploi, et individuel plus ciblé, pour préparer les étudiants ou jeunes diplômés à rechercher une activité professionnelle.

En parallèle, un outil sur *Moodle*⁴⁴ a été mis en place pour aider les étudiants dans leur démarche individuelle.

Dans le plan stratégique d'établissement, le levier de développement n°6 « intensifier la coopération avec les partenaires professionnels » s'appuie sur deux axes principaux, les chaires et l'entrepreneuriat étudiant :

- les chaires partenariales telles que, Entreprise et économie agricole, avec le Crédit agricole ; Pilotage des systèmes industriels agroalimentaires avec VIF ; Reconquête des marchés par la qualité du végétal avec Astredhor ; Matériaux innovants et entreprise du paysage avec ID-Verde. Deux autres sont en projet.
- l'entrepreneuriat étudiants ; Agro Up est un pré-incubateur labellisé Pépite Bretagne qui s'adresse plus particulièrement aux projets agroalimentaires et accompagne les projets de création d'entreprise ou la participation à des concours et jeux d'entreprises liées à la création d'activités innovantes. Cette activité est pilotée par la direction des partenariats professionnels. Suite aux enquêtes emploi menées auprès des étudiants, cette sensibilisation à la création d'entreprise autrefois absente des maquettes de formation a été récemment introduite. Ces éléments sont transmis, notamment par le biais de tables rondes avec des anciens étudiants, et de tables rondes avec des jeunes managers.

L'organisation de forums des métiers, de rencontres autour du partenariat, et le travail avec les associations des anciens de l'école sont les constituants d'une dynamique importante qu'AGROCAMPUS OUEST doit continuer à développer. Le comité propose d'explorer la piste du parrainage d'une promotion de diplômés par une entreprise, pour conforter cet accompagnement, et pense qu'un dialogue régulier entre diplômés et étudiants y contribuerait également.

⁴⁴ Moodle est une plateforme d'apprentissage en ligne sous licence libre servant à créer des cours à l'aide d'outils intégrés à l'usage des formateurs.

En complément, une feuille de route reprenant ces différents points pourrait permettre à la cellule espace carrière et relations entreprises de prendre toute la place qui lui revient au sein de l'école et de valoriser encore plus la qualité et la quantité de travail effectué.

II – Une vie étudiante foisonnante et soutenue mais une participation marginale à la gouvernance

D'une manière générale, les étudiants se déclarent satisfaits des services auxquels ils ont accès. Le suivi de la santé des étudiants, une visite médicale annuelle obligatoire, est organisé en partenariat avec les universités des deux campus. Dépistage et prévention mobilisent les associations étudiantes, et des enquêtes de santé pilotées par le CEVE ressort une priorité de lutte contre la consommation incontrôlée d'alcool. L'établissement est accessible aux personnes à mobilité réduite. À Angers, les cursus sont adaptables à l'accueil de sportifs de haut niveau. Les infrastructures en termes d'hébergement, malgré la relative vétusté de certaines installations, permettent un accueil sur site d'étudiants en première année, d'étudiants étrangers, et d'étudiants boursiers.

AGROCAMPUS OUEST bénéficie d'un environnement propice au développement de la vie étudiante. Qu'ils aient pour objet des actions en relation avec le développement durable, l'accueil d'étudiants étrangers ou l'organisation d'événements festifs qui rythment l'année, les associations et clubs dans lesquels s'engagent les étudiants constituent les organisations centrales de la vie étudiante. L'établissement soutient ces initiatives et met à disposition des moyens financiers, humains et logistiques conséquents (plus de 34 000€ de subventions diverses en 2015). Les associations des sites de Rennes et d'Angers ont l'occasion de coorganiser des événements ou de participer à des événements communs (MAO, etc.)⁴⁵. Ces temps constituent des moments de rencontre intersites privilégiés. L'établissement encourage au rapprochement et à la coordination des actions de chacun des bureaux des élèves (BDE). Cette dynamique de collaboration mérite d'être poursuivie, afin de renforcer le sentiment d'appartenance à un seul et même établissement. On peut, néanmoins, regretter que les étudiants de master, en formation par apprentissage et les doctorants demeurent éloignés de cette vie étudiante foisonnante.

Si l'on observe une vraie participation des étudiants à la vie de l'établissement, on remarque cependant que les étudiants restent peu, ou de manière marginale, impliqués à la gouvernance des conseils. Ils ne bénéficient pas de formation spécifique à leur rôle d'élus. Aussi, les étudiants siègent au CEVE et CA, les doctorants au CS, et CA, instances qui constituent davantage des lieux où ils s'informent que des lieux où ils participent à la co-construction de décisions collectives. On peut regretter enfin que les étudiants ne soient pas davantage consultés pour participer aux réflexions relatives au contenu des formations. Par ailleurs, la participation des étudiants à ces conseils n'est pas valorisée. Le projet de loi « égalité et citoyenneté » présenté devant le conseil des ministres, le mercredi 13 avril 2016, prévoit que l'engagement bénévole et citoyen des étudiants dans les formations supérieures soit valorisé au travers de l'obtention d'ECTS (système européen de transfert et d'accumulation de crédits) ou *via* l'inscription systématique dans le supplément au diplôme. Le comité recommande donc que l'établissement anticipe cette mesure et prévoit un dispositif pour renforcer et permettre une implication effective et plus poussée des étudiants.

Notons enfin que les diverses associations d'anciens diplômés de l'établissement fonctionnent selon l'ancienne structuration des établissements. Toutes les associations rencontrent cependant des difficultés pour établir des liens avec les élèves actuels ou les récents diplômés. Consciente de la transformation de l'établissement, l'association AGROCAMPUS OUEST *Alumni* a notamment ouvert ses statuts, afin de permettre à des étudiants de master d'adhérer à l'association. Il faudra du temps et le renouvellement des générations d'anciens pour tisser des liens nouveaux et vaincre cette superposition de structures héritées de l'histoire. Néanmoins, pour le comité d'évaluation, l'établissement aurait tout intérêt à faciliter les échanges entre anciens et nouveaux étudiants, dans la mesure où il s'agit d'un levier important pour participer à la construction d'une identité collective.

⁴⁵ Le *meeting* AGROCAMPUS OUEST MAO permet la réunion des étudiants autour d'activités sportives et récréatives pendant un weekend.

La valorisation et la culture scientifique

AGROCAMPUS OUEST valorise son expertise scientifique dans trois domaines affichés dans le PSE 2010-2014, aliment, alimentation / mer environnement et paysage, gestion intégrée des ressources et du territoire / systèmes de productions végétales et animales innovants et propose aux entreprises partenaires des prestations scientifiques et techniques. Le service formation continue réalise annuellement un catalogue de formations qu'il propose aux entreprises ou à tout autre organisme désireux de former ses salariés.

L'ensemble des productions scientifiques est consultable en ligne, aussi bien les publications des personnels et des doctorants⁴⁶ que les mémoires de fin d'études bénéficiant de l'accord de diffusion des jurys de soutenance⁴⁷. De plus, AGROCAMPUS OUEST dispose d'un patrimoine documentaire très ancien qu'il entretient et gère pour être mis à disposition.

AGROCAMPUS OUEST est ouvert à la société pour donner à tous des clés de compréhension du monde vivant et pour développer le dialogue autour de la science. Par sa participation à des salons, (Sival, *Space*, salon du végétal), l'organisation de colloques et de conférences, il contribue à la diffusion des connaissances scientifiques et techniques. L'établissement est impliqué dans dix réseaux mixtes technologiques, trois unités mixtes technologiques et quinze groupements d'intérêt scientifique⁴⁸.

I – Une recherche valorisée par une offre de formation non diplômante

- 1 ● Un service expertise dynamique et axé sur les compétences des enseignants chercheurs d'AGROCAMPUS OUEST

La participation des enseignants se fait sur la base du volontariat essentiellement avec les compétences disponibles au sein de l'établissement. Les heures effectuées dans ce cadre entrent dans la charge de travail. Pour enrichir cette participation, certains EC souhaiteraient que cette charge de travail soit mieux reconnue, d'une part en souhaitant une meilleure rétribution des heures, mais aussi pour l'évaluation de leur carrière. Le service souhaite également qu'un assistant commercial permette d'augmenter et/ou élargir le panel des entreprises intéressées. Cependant, la politique de l'établissement privilégiant le recours aux compétences présentes à AGROCAMPUS OUEST, les capacités de ce service semblent avoir atteint leur seuil de saturation.

- 2 ● Un choix délibéré de proposer des formations courtes et non diplômantes

75 sessions par an sont organisées. Le choix s'est porté sur des formations courtes (un à cinq jours) non diplômantes et non certifiantes, pour avoir le maximum de flexibilité d'une année sur l'autre, quant aux thématiques abordées, et afin de s'adapter et de mieux répondre aux besoins des entreprises. Ainsi en 2015, 527 stagiaires dont 75 % hors personnels du Maaf, ont donné lieu à 7 300 heures mobilisant 120 intervenants.⁴⁹ Ces formations se font soit en inter-entreprises quand les thèmes ne relèvent pas de savoir-faire stratégiques, soit en intra-entreprise quand ils sont liés à une activité ou une stratégie particulière. Il y a une bonne répartition entre les deux modalités, respectivement 60 % et 40 %.

Le chiffre d'affaires varie entre 200 et 300 K€ par an (325€/jour de formation). Cette activité n'est pas à l'origine d'un déficit financier, mais outre qu'il sollicite les EC, en concurrence avec les activités de recherche, le service n'est pas décrit par la direction générale comme bénéficiaire dès lors qu'on le mesure en coûts complets. Il répond malgré tout à un vrai besoin de la part des utilisateurs et en particulier des entreprises.

II – Une stratégie de valorisation des résultats vers le monde économique fondée sur des chaires d'entreprises

AGROCAMPUS OUEST a souhaité renforcer les partenariats professionnels. C'est un des quatre domaines d'action prioritaires définis pour la période 2010-2014. Il s'agit de structurer les liens existants, en s'appuyant sur des

⁴⁶ Lien pour publication : <http://hal-agrocampus-ouest.archives-ouvertes.fr>.

⁴⁷ Lien pour les mémoires : <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/MEM-AGRO-OUEST/>.

⁴⁸ Voir l'annexe 29 du rapport d'autoévaluation pour plus de précisions.

⁴⁹ Données rapport d'activités 2015.

partenaires privilégiés et en travaillant autour d'une approche multidisciplinaire. L'objectif est de mieux comprendre les attentes des industriels et de les intégrer dans une démarche complète de partenariat. Cela se traduit par une politique de montage de chaires d'entreprises s'appuyant sur des acteurs industriels significatifs à l'échelle nationale, pilotée par la fondation qui tente de répartir les secteurs d'activité des entreprises couvrant l'ensemble des compétences d'AGROCAMPUS OUEST.

1 ● Les chaires d'entreprise : une stratégie récente et en plein essor

Depuis 2012, six chaires ont été créées ou sont en passe de l'être. Les domaines couverts sont l'économie, l'agroalimentaire, l'agriculture écologiquement intensive, l'horticulture, le paysage et la génomique (bovine et avicole). L'effort de couvrir l'ensemble des compétences et des domaines d'activités de l'école est salué par le comité. Seul le domaine concernant les enjeux environnementaux et du développement durable n'est pas encore abordé. Mais des contacts avancés sont en cours avec des industriels des déchets et de l'énergie. Il paraît important de renforcer ce domaine déjà partiellement couvert par la chaire AEI⁵⁰, dans un contexte agricole, national et grand ouest, où la composante environnementale de la notion de durabilité prend tout son sens, compte tenu du niveau des pollutions enregistrées.

L'objectif final est d'avoir une dizaine de chaires. Le comité estime que la fondation mise en place pour gérer cette stratégie gagnerait à la construction d'un outil dédié de suivi et de gestion des résultats de cette politique qui lui permettrait de mieux cibler et piloter le montage des prochaines chaires. Pour l'instant, les résultats de cette stratégie sont mesurés indirectement *via* le niveau d'implication des entreprises dans les forums pour l'emploi organisés par l'école, et à travers le bilan annuel des programmes d'actions des chaires.

La mise en place de la fondation et des chaires d'entreprises n'a pas trouvé de réelle synergie avec les pôles de compétitivité. Même si AGROCAMPUS OUEST héberge dans ses locaux le pôle de compétitivité Valorial, leurs relations paraissent institutionnelles et ont peu de retombées opérationnelles pour la recherche d'AGROCAMPUS OUEST. La Satt régionale Ouest Valorisation, l'Inra et AGROCAMPUS OUEST ont signé une convention de partenariat pour coordonner leurs actions en matière de sensibilisation et détection des innovations, de la maturation et de la commercialisation, de la stimulation et accompagnement de la création d'entreprises innovantes. Dans la continuité de la situation antérieure à la création de la Satt, le rôle joué par Inra Transfert est prépondérant. Au vu des compétences de la Satt dans le montage administratif de dossiers de recherche et de développement, le comité d'experts encourage aussi le recours à cet outil pour mieux dispenser certains EC de cette contrainte souvent chronophage.

2 ● Un fonctionnement des chaires vécu positivement par les EC et les entreprises

Le rôle de référent joué par certains EC dans le fonctionnement des chaires est compatible avec la stratégie d'umérisation, dans la mesure où les projets développés génèrent des financements nouveaux pour les activités de recherche.

Par ailleurs, la qualité des travaux réalisés a aussi permis de dépasser les objectifs assignés aux chaires au moment de la contractualisation, pour développer des sujets que les partenaires n'arrivaient pas à traiter en interne, et donc renforcer leurs liens avec la formation des ingénieurs, ou bénéficier d'une image valorisante à travers ces relations. Elles souhaitent que des temps d'échanges soit plus fréquents pour améliorer les synergies au niveau du territoire.

⁵⁰ La chaire Agriculture écologiquement intensive a été mise en place par trois écoles (AGROCAMPUS OUEST, groupe ESA et Oniris) et trois coopératives (Agrial, Terrena et Triskalia).

Les relations européennes et internationales

L'ouverture à l'international pour tous ses élèves est une ambition forte affichée par AGROCAMPUS OUEST. C'est aujourd'hui une réalité pour les élèves ingénieurs qui reste à construire pour les autres étudiants. Dans ce but, AGROCAMPUS OUEST dispose de nombreux partenariats académiques et professionnels et accompagne de mieux en mieux les mobilités sortantes. Des efforts restent à faire pour devenir plus attractif en mobilité entrante et ainsi assurer un meilleur équilibre des échanges.

Une structuration des relations internationales en construction

La direction des relations internationales (DRI), commune avec celle des partenariats professionnels, porte un plan de développement clair avec des priorités géographiques définies et une volonté de structuration en interne qui concerne aussi les départements d'enseignement. La définition de cibles géographiques pour accompagner le développement à l'international d'AGROCAMPUS OUEST facilite la lecture de son plan d'action mais complique parfois l'approche thématique, comme dans le cas particulier du paysage, thème très présent en formation et recherche au sein de l'établissement mais d'un affichage bien plus discret chez les partenaires. La DRI est moteur dans le développement des relations institutionnelles et tente de formaliser les relations personnelles des EC ou des chercheurs sous la forme de relations contractuelles actives.

- 1 ● La mobilité internationale des étudiants est fortement encouragée mais l'attractivité est faible pour la mobilité entrante

À l'international, les étudiants en mobilité entrante et sortante se sentent soutenus dans leur démarche. Ces dernières années ont été l'occasion d'une véritable amélioration des conditions d'accueil et de départ.

La direction d'AGROCAMPUS OUEST a fortement sensibilisé ses élèves ingénieurs, et dans une moindre mesure ses doctorants, à tout l'intérêt qu'il y avait à faire de l'ouverture à l'international un de ses propres axes de développement personnel. La présentation des possibilités de mobilité internationale en cours de cursus, l'accompagnement au montage du projet de mobilité internationale par la DRI, le suivi des étudiants en cours de mobilité et l'aide proposée pour une meilleure maîtrise des langues étrangères renforcent pour tous les étudiants le sentiment profond d'être des ambassadeurs de leur école lorsqu'ils sont à l'étranger, que ce soit pour des mobilités d'échange, de double diplôme ou de collaboration de recherche (l'établissement finance des mobilités courtes notamment pour des présentations à des congrès internationaux, 5 doctorants en ont bénéficié cette année. Si une légère régression des mobilités internationales en formation est enregistrée, la mobilité dans le cadre des stages marque une nette progression et l'établissement enregistre 100 % de mobilité sortante en 2015 pour les élèves ingénieurs (69 % pour un stage, 17 % pour un séjour linguistique et 14 % pour un semestre académique donnant lieu à des crédits).

Dans son choix de partenaires universitaires de qualité, AGROCAMPUS OUEST a ciblé les universités de Laval (Québec), de Talca (Chili), de Moldavie, de Sfax et l'INAT (Tunisie) et en réseau, dans le cadre d'Agreenium, l'Argentine. Il souhaite être en mesure de rééquilibrer les départs en stimulant ses étudiants à la capitalisation de crédits de formation plus originaux particulièrement chez ses partenaires universitaires européens dans le cadre de double diplôme. Cet accompagnement de la mobilité sortante des étudiants pourra bénéficier de la structuration à venir de la Comue UBL et de l'IAVFF qui sont encore des acteurs peu visibles pour les étudiants ingénieurs en quête d'expériences internationales. En effet, le déploiement d'actions communes d'appui à l'internationalisation de la recherche et de la formation est une compétence partagée entre l'UBL et ses membres.

La mise en place des nouvelles modalités de l'année de césure nourrit quelques inquiétudes chez des étudiants. Face à une demande croissante, AGROCAMPUS OUEST devra veiller à bien informer les étudiants sur ses modalités et respecter les recommandations de la CTI, plutôt défavorable à l'essor de cette pratique. L'établissement devra veiller à poursuivre l'accompagnement des étudiants pour éviter que cette transformation n'affecte les projets de candidats souhaitant se rendre à l'étranger.

Une aide à la mobilité est affectée aux ingénieurs ; elle est alimentée à 41 % par la tutelle, 29 % par les accords Erasmus, 21 % par la région, et 3 % par AGROCAMPUS OUEST. Pour le comité dans la mesure de ses moyens et

avec l'aide possible de la fondation, AGROCAMPUS OUEST pourrait également apporter une aide financière pour accompagner les mobilités sortantes, notamment pour le soutien de ses doctorants et de ses élèves ingénieurs en cursus double diplômant, les étudiants de master ne devant toutefois pas être les grands oubliés de ces mesures d'accompagnement.

AGROCAMPUS OUEST accuse un net déficit de mobilité étudiante entrante, et ce malgré un partenariat d'échanges importants (doubles diplômes avec le Brésil, l'Allemagne et la Tunisie, programmes Brafagri, et Sciences sans Frontières). Pour ses futurs échanges entrants, le comité d'évaluation suggère à AGROCAMPUS OUEST de mettre en valeur ses originalités en formation et en recherche et de privilégier en Europe ou en Amérique du Nord, des établissements ayant des niveaux académiques proches des siens. L'enseignement en langue française reste un obstacle au développement de l'accueil des étudiants non francophones. La perspective de mise en place rapide de modules d'enseignements en anglais dans le cycle ingénieur devrait néanmoins permettre de pallier, au moins partiellement, cette faible attractivité internationale. Au niveau doctorat, le nombre d'étudiants étrangers (entre 25 et 35 %) devrait pouvoir être augmenté en utilisant le renom international des meilleures unités de recherche et en profitant au mieux des actions coordonnées pour le développement à l'international par l'IAVFF. Les cotutelles de doctorat mériteraient, elles aussi, d'être développées.

Les étudiants étrangers actuellement en formation à AGROCAMPUS OUEST s'y sentent bien et rapportent y être bien encadrés tant sur le plan académique que social. L'accueil administratif et logistique des étudiants internationaux est géré par le Guichet Unique. La mise en place de l'association *AgroWelcome*⁵¹ est une excellente initiative des étudiants d'AGROCAMPUS OUEST et mérite d'être encore plus soutenue par la direction.

2 ● La mobilité internationale des personnels est à amplifier

Si la dynamique des échanges internationaux est bien en place pour les étudiants elle est encore faible pour le personnel. Actuellement, elle est plutôt le fait de l'activité des EC qui participent à des congrès internationaux ou à d'autres échanges, essentiellement liés à leur activité de recherche. Dans le but de promouvoir son rayonnement international, AGROCAMPUS OUEST devrait essayer de développer plus encore les mobilités longues à moyennes de ses EC, en les encourageant à davantage participer à des programmes de mobilité comme ceux d'*AgreenSkills*⁵², à envisager des séjours sabbatiques de recherche ou bien des missions plus courtes d'enseignement comme les *Teaching Staff Mobility* du programme *Erasmus+* et les missions de formation de l'AUF, notamment. Dans le même ordre d'idée, par exemple grâce aux futures actions internationales de l'IAVFF, AGROCAMPUS OUEST pourrait envisager de s'engager plus fortement dans des programmes internationaux favorisant les échanges de pratiques pédagogiques, comme elle le fait déjà avec son programme *Erasmus Mundus* ou bien avec des collaborations déjà en place au Maroc et en Côte d'Ivoire. Si le recrutement d'EC ayant un passé international significatif est bien présent au sein d'AGROCAMPUS OUEST, et permet donc aux étudiants de bénéficier de cette ouverture à d'autres façons d'enseigner et de faire de la recherche, la politique relative au recrutement temporaire de professeurs invités mérite quant à elle d'être clarifiée et amplifiée. Ce serait également pour AGROCAMPUS OUEST un autre moyen d'ouvrir ses usagers à d'autres problématiques et à d'autres pédagogies. L'accueil des étudiants étrangers est principalement géré par les étudiants *via* l'association *AgroWelcome*, le personnel étant peu impliqué. Les sensibilisations à la pratique de la langue anglaise et à l'interculturalité qui sont mises en place pourraient être intensifiées et devraient donc accompagner le développement des mobilités entrantes qu'envisage AGROCAMPUS OUEST dans son projet stratégique d'établissement H2020.

Le couplage des activités internationales et des relations partenariales avec un directeur unique pour les deux services qui regroupent quinze personnes est une posture originale qui semble porter ses fruits puisque les étudiants et les entreprises partenaires d'AGROCAMPUS OUEST semblent y trouver une aide potentielle pour s'insérer ou se développer à l'international. De son côté, AGROCAMPUS OUEST peut compter sur l'appui de ces mêmes entreprises pour l'accompagner dans ses prospections internationales et ainsi rendre encore plus crédible les liens de sa formation avec le monde socio-professionnel. C'est une démarche assez originale qui mérite d'être poursuivie, et dont il faudra faire un bilan dans quelques années.

⁵¹ *AgroWelcome* : initiative étudiante pour l'accueil des étudiants internationaux.

⁵² *AgreeSkills et AgreenSkills* sont des programmes postdoctoraux financés par l'UE et coordonnés par l'Inra en collaboration avec l'Iavff. Ces programmes concernent la mobilité de jeunes chercheurs à partir de dix années d'expérience en recherche.

Le pilotage

AGROCAMPUS OUEST a largement modifié ses modalités de pilotage pendant la période sous évaluation. Les fondements d'un pilotage structuré se mettent en place. Deux premières étapes, très significatives et absolument nécessaires, sont d'ores et déjà validées : l'adoption d'un projet stratégique d'établissement (PSE H2020) et la structuration des services-support au service de cette stratégie. En adoptant ce PSE, en signant un COP, l'établissement a posé les bases de l'édifice conduisant à la programmation pluriannuelle de ses activités. Cette étape indispensable a emporté l'adhésion de la communauté dans son ensemble ; le PSE ayant fait l'objet de nombreuses réunions en groupes de travail, a été soumis aux instances et adopté en conseil d'administration à une très large majorité.

Ce sont des orientations générales qui doivent être déclinées en actions concrètes, secteur par secteur et programmées dans le temps. Deux modalités de déclinaison se côtoient, des schémas directeurs, d'une part, des feuilles de route annuelles, d'autre part. S'agissant des schémas directeurs, ils sont encore rares. Celui de l'immobilier a été adopté par le conseil d'administration en novembre 2015, celui du système d'information est à l'état d'ébauche.

Forte d'une volonté politique affirmée de la direction, cette démarche nouvelle est coordonnée par une mission d'appui au pilotage et à la stratégie récemment créée et rattachée au directeur général. Elle a notamment orchestré la réflexion ayant permis l'adoption du PSE et du contrat d'objectif et de performance (COP). S'agissant du pilotage proprement dit, la préexistence d'une démarche qualité est susceptible de constituer un atout non négligeable.

I – Une démarche qualité confirmée mais qui pêche par sa lourdeur et son décalage avec les besoins actuels du pilotage

AGROCAMPUS OUEST est engagé dans une démarche qualité depuis de nombreuses années. Il a choisi l'évaluation AFAQ-AFNOR et a obtenu une certification ISO 9001 en 2008, renouvelée en 2013. Cette politique a été validée par le comité de direction qui a la responsabilité de la démarche. Rayonnant dans l'ensemble des composantes, elle allie évaluation interne et externe et s'appuie sur des processus spécifiques et des indicateurs dédiés.

L'intérêt de la démarche est particulièrement révélé dans la mission de formation de l'établissement. Ainsi, les enquêtes d'insertion professionnelle et d'évolution de carrière auprès des diplômés permettent de faire évoluer les formations. Le module entrepreneuriat en est un exemple important récent et commun pour toutes les formations. Avec l'évaluation des enseignements, ces améliorations permettent de faire évoluer la formation afin de répondre au mieux au besoin du marché.

La pertinence de la démarche, au regard de ses règles et objectifs propres, est confortée par le renouvellement récent de la certification. Toutefois, les différents entretiens menés au cours de la visite ont permis d'identifier une certaine insatisfaction. Lourd et complexe, ce dispositif est aujourd'hui discuté en interne, tout particulièrement du fait de son éloignement des attentes en matière de pilotage. Ainsi, les responsables à chaque niveau expriment des besoins autres que ceux intégrés dans la démarche qualité, en ce qui concerne les tableaux de bord et indicateurs permettant le suivi de l'activité. Un éventuel passage à l'ISO 9001 2015, norme moins prescriptive et plus axée sur la performance et prenant en compte les risques, pourrait accompagner ce glissement vers la construction d'outils de pilotage. Le comité incite l'établissement à s'emparer de ce chantier avec un travail de cartographie des risques qui serait l'occasion d'identifier les acteurs et de mieux les intégrer de façon collaborative.

II – De la nécessité de décliner la démarche prospective déjà engagée en actions pluriannuelles à faire partager par l'ensemble de la communauté AGROCAMPUS OUEST

1 ● Une programmation pluriannuelle éclatée

C'est par l'intermédiaire des feuilles de route annuelles sectorisées que la direction de l'établissement prévoit de mettre en œuvre les leviers de développement contenus dans le PSE. Ce mode d'emploi a le mérite de transformer assez facilement les orientations générales en actions concrètes.

Toutefois, un double risque doit être maîtrisé :

- D'une part, il faut éviter une perte de sens pour la communauté scientifique, voire un sentiment de dépossession, en particulier du fait des modalités de décision à caractère essentiellement hiérarchique
- D'autre part, il faut veiller à la cohérence d'ensemble des feuilles de route, que ce soit au regard des différents objectifs les uns par rapport aux autres ou que ce soit pour le respect du calendrier ; à cet égard, la segmentation en périodes annuelles peut limiter la capacité des acteurs à se projeter tout au long de la période concernée

Or, les différents échanges menés pendant la visite ont permis de percevoir que les personnels, en particulier les élus aux différents conseils, en sont restés aux déclarations d'intention du PSE et se sentent peu impliqués par les modalités de leur mise en œuvre. La validation récente du PSE par le CA peut être l'origine de cette perception. Néanmoins une démarche plus participative permettra sans doute une appropriation plus collective, qui se révèle indispensable pour garantir une plus grande adhésion et cohésion.

2 ● De nouveaux indicateurs et objectifs quantitatifs à choisir collectivement

Au-delà des tendances indicatives évoquées par le PSE ou le COP, l'établissement s'engage dans la fixation d'objectifs quantitatifs auxquels le comité estime nécessaire de coupler des indicateurs nouveaux ; il a en effet constaté un manque de points de référence communs. La création d'une mission d'appui au pilotage a vocation à coordonner leur mise en place. Le rattachement de cette mission au directeur général la positionne sans doute au bon niveau d'arbitrage. Néanmoins, elle risque l'isolement et pourrait n'être considérée par les structures verticales que comme le destinataire et l'assembleur des éléments qu'elles détiennent et déterminent elles-mêmes. Or, de toute évidence, une approche transversale apparaît préférable.

La montée en puissance de l'activité de pilotage et la multiplication du nombre d'indicateurs doivent amener à construire une base de données d'aide au pilotage utile à tous. La mise en place par une démarche de projet, plutôt que par des interlocuteurs très isolés, permettrait une meilleure dynamique collective et collaborative. Cela paraît d'autant plus souhaitable que l'absence d'interopérabilité des éléments fournis par le système d'information actuel conduit également à mener une réflexion pour aboutir à un référentiel commun permettant aux différents niveaux de responsabilité de disposer enfin d'outils de pilotage coordonnés et d'indicateurs croisés.

III – Une structuration des fonctions du pilotage à mener à bien

La direction a pris pleinement conscience de la nécessité de structurer plus efficacement et de professionnaliser les fonctions du pilotage et tout particulièrement les fonctions support. Un mandat a été donné au secrétaire général pour la mise en place avec l'appui du Codir d'une politique de gestion des moyens pluriannuelle.

Ainsi, un nouvel organigramme mentionne depuis juin 2016, une mission d'appui au pilotage qui intègre la mission qualité, une direction des ressources humaines (DRH), une direction des affaires financières, une direction du patrimoine et de la logistique et une direction du système d'information. Dans le même temps ont été nommés, et parfois recrutés, de nouveaux responsables de ces structures, en capacité d'intégrer dans leur démarche la stratégie de l'établissement et de sa direction.

1 ● Une fonction ressources humaines prometteuse mais encore à conforter

AGROCAMPUS OUEST emploie, selon les données du bilan social 2014, 148 personnels enseignants, dont 125 enseignants-chercheurs titulaires. L'effectif des personnels Aitoss s'élève à 260, dont 190 titulaires, 29 contractuels à durée déterminée et 41 à durée indéterminée. Ces effectifs sont plutôt stables entre 2011 et 2014 en nombre de personnes (-3 ETP toutes catégories confondues) mais en baisse plus significative en équivalent temps plein (-6,7 ETP), la baisse étant concentrée sur les personnels latos contractuels (-7,6 ETP).

La direction des ressources humaines a commencé à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec), qui permettra de sortir de la logique de reconduction des postes libérés. C'est un point essentiel déjà acté : les emplois peuvent être redéployés lorsqu'ils se libèrent et les dotations en emplois font partie intégrante des éléments de discussion lors des campagnes annuelles. Ces campagnes gagneraient à être orchestrées dans un cadre pluriannuel.

Les principales missions de la direction sont assurées sans difficulté majeure, par exemple, les campagnes d'entretiens professionnels et l'élaboration de la politique de formation continue des personnels (budget de 35 k€ annuels).

L'un des enjeux majeurs de l'établissement réside dans la maîtrise des effectifs des agents contractuels. Compte tenu de ses difficultés financières depuis 2012, l'établissement a choisi de diminuer sa masse salariale. Il a, tout à la fois, réduit ses effectifs d'agents contractuels par la déprécarisation, et limité le niveau de progression automatique des rémunérations. Ce dernier sujet constitue un point de désaccord majeur entre la direction de l'établissement et les représentants des personnels qui tentent d'obtenir des engagements d'alignement de l'évolution des rémunérations des contractuels sur celle des titulaires. Malgré de nombreuses discussions préalables, aucun accord n'a pu être obtenu au moment de la présentation de ce dossier en comité technique au printemps 2016. Sur le plan de la gouvernance, il en découle que le dialogue social n'est pas perçu comme suffisamment nourri et apaisé malgré la tenue de ces groupes de travail. Par exemple, la diminution des emplois administratifs dans les fonctions d'appui à l'enseignement a semble-t-il été répartie en ayant recours aux emplois partagés entre plusieurs structures pédagogiques. Ce choix conduit les personnels à partager leur temps entre plusieurs postes, situation qui peut être génératrice de risques psychosociaux. De la même manière, d'autres domaines supposent de dégager des moyens adaptés pour fournir un meilleur service ; ainsi en est-il par exemple du bilan social qui devrait être publié plus régulièrement et de la présence de la DRH sur le site d'Angers qui est souhaitée plus soutenue par les angevins.

Pour ce qui concerne les problématiques d'hygiène et sécurité, l'articulation entre les domaines RH et patrimoine doit sans doute être mieux définie. En outre, l'intégration du conseiller de prévention à l'organigramme de l'établissement est nécessaire.

2 ● Un modèle économique à redéfinir pour porter les ambitions de développement

Concentré sur la démarche majeure de fusion, l'établissement n'a pas anticipé le dérapage vers des déficits successifs qui ont conduit à une crise financière évoquée plus haut. Ils sont expliqués aujourd'hui par une augmentation de la masse salariale en cours de rééquilibrage et une réduction des ressources, tout particulièrement les financements de l'État apparaissant au budget de l'établissement (de l'ordre de 500 k€ par an).

Le plan de redressement qui a été mis en œuvre concentre les efforts sur une réduction des charges, que ce soit les dépenses de personnel contractuel ou la rationalisation des dépenses de fonctionnement en renégociant certains marchés ou en réduisant les dotations de crédits dont bénéficient les composantes pédagogiques. Dans le même temps, un coup de frein brutal a été donné aux investissements autofinancés qui ont été arrêtés en 2013 et 2014 alors qu'ils représentaient environ 1,2 M€ en 2011⁵³.

Ces mesures classiques en période de crise ont porté leurs fruits puisque l'établissement connaît une amélioration de sa situation. Au compte financier 2015, les niveaux de fonds de roulement et de trésorerie s'établissent à des niveaux satisfaisants (5,39 M€ et 5,83 M€) et les investissements autofinancés ont été portés à 520 k€. Cette situation est toutefois fragile parce que les ressources propres baissent (de 4,4 M€ en 2012 et 3,9 M€ en 2015 sous l'effet conjugué d'un tassement des droits d'inscription, de la taxe d'apprentissage et des prestations) et que l'hypothèse d'une augmentation des financements publics n'est pas envisageable.

C'est le modèle économique même de l'établissement qui pose question si celui-ci veut pouvoir actionner les leviers de développement de son PSE. On peut à cet égard s'étonner que cette question des ressources propres n'ait pas été au cœur des réflexions menées au cours de l'élaboration du PSE et qu'il ne s'agisse pas encore d'un des thèmes de mobilisation de l'ensemble de la communauté AGROCAMPUS OUEST. De la même manière, des arbitrages se révèlent nécessaires pour des activités déficitaires comme l'hébergement; cette dernière activité, qui se situe sur un secteur marchand, devrait être au moins à l'équilibre et contribuer à la couverture des charges fixes de structure.

3 ● Un système d'information à réinventer

La mise en place d'un nouveau système d'information est un chantier d'envergure que l'établissement vient de démarrer. Le précédent schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) est arrivé à son terme et le prochain est à l'état de réflexion, son élaboration ayant été différée dans l'attente du PSE. Il devrait être soumis au conseil d'administration fin 2016. Ont d'ores et déjà été identifiées les thématiques suivantes : outils de gestion, outils web, plan de remplacement du matériel.

Avant même la définition du schéma directeur, l'établissement a dû choisir de nouvelles applications de gestion, qui sont de facto devenues des impératifs du futur SDSI. Cette démarche peu orthodoxe dans le déroulement des étapes, s'explique par le calendrier de passage au mode gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) qui a contraint l'établissement à abandonner, au 1er janvier 2016, le logiciel de gestion financière et comptable de l'Inra, au demeurant inadapté, ce qui impliquait également l'abandon du module RH.

⁵³ source : compte financier 2015.

L'établissement a choisi de rejoindre le consortium Cocktail en adoptant en 2016 les premiers modules que sont la gestion financière et comptable, et la gestion des ressources humaines. Le choix de Cocktail s'explique par une volonté d'intégration à un réseau d'écoles du ministère chargé de l'agriculture et d'autres ministères ayant des similitudes fortes et qui étaient membres du consortium, mais aussi par le coût largement supérieur qu'aurait représenté l'accès aux services de l'Amue⁵⁴.

L'établissement est satisfait de ce choix, malgré le retard de Cocktail dans la prise en compte de la GBCP. Pour le module de scolarité, la décision n'est pas encore prise car le module scolarité et vie étudiante (SVE) de Cocktail n'est pas totalement abouti. Dans cette phase transitoire, il existe certaines régressions par rapport aux fonctionnalités précédentes. Sont en attente un portail étudiant qui permettrait notamment les inscriptions en ligne et un véritable espace numérique de travail (ENT) possédant des liens avec les outils de gestion.

En outre, faute de référentiel commun, les différents outils ne permettent pas d'obtenir des tableaux de bord coordonnés, chaque secteur d'activité ayant élaboré ses propres indicateurs sans cohérence et vision d'ensemble. Ce point, déjà mentionné supra, constitue un enjeu important pour l'établissement.

Au-delà des outils, une préoccupation majeure concerne l'obsolescence d'une partie des installations et matériels informatiques. Ainsi, sur les 1 200 ordinateurs (dont 1/3 de portables), 20 % ont plus de sept ans et le rythme actuel de renouvellement du parc est insuffisant pour réduire cette proportion.

4 ● Une fonction immobilière à planifier impérativement

L'établissement se déploie sur 58 000 m² Shon, répartis sur trois sites historiques : Rennes (37 000 m²), Angers (19 000 m²) et Beg-Meil (2 000 m²).

L'établissement vient d'adopter un schéma directeur immobilier qui dresse un état des lieux et prévoit des *scenarios* de remise en état, d'amélioration de la performance énergétique, de restructuration, voire de démolition. Il n'existe pas de plan pluriannuel de maintenance des locaux et installations.

L'état des locaux est majoritairement satisfaisant, mais un quart des surfaces est jugé en état médiocre. Les locaux de Rennes, plus anciens, sont ceux qui concentrent la plupart des surfaces considérées comme dégradées. Le budget nécessaire à la remise à niveau des locaux est évalué à 2,6 M€. Le diagnostic d'accessibilité a été actualisé en 2015 ; il fait apparaître un indice d'accessibilité d'environ 57 % à Angers et de 50 % sur les deux autres sites. La mise en accessibilité suppose 560 k€ de travaux.

L'existence de plusieurs sites constitue une contrainte qui ne facilite pas la gestion patrimoniale de l'établissement. Beg-Meil a vocation à être l'objet d'un projet spécifique en raison de ses domaines d'action et de son isolement géographique. La décision de mise en vente de la villa Parker n'a pas encore abouti faute d'acquéreur.

L'une des particularités de ce patrimoine se situe dans l'existence de trois résidences étudiantes sur le site de Rennes, dont l'une, fermée en raison de problèmes de sécurité, a vocation à être détruite. Le schéma directeur évoque l'hypothèse d'une création de 78 chambres pour atteindre un parc de 350 chambres. Cette fonction d'hébergement pèse sur le budget de l'établissement de manière récurrente, tout particulièrement depuis la fermeture de l'une des résidences. L'établissement ne peut qu'être incité à réfléchir sur le bienfondé du maintien d'une activité d'hébergement qui ne relève pas spécifiquement des missions d'un EPSCP et sur les modalités de gestion de ce patrimoine pour éviter à tout le moins qu'il ne constitue une charge.

D'une manière générale, qu'il s'agisse des salles de cours, de réunion ou des locaux administratifs, les surfaces sont décrites comme sous-utilisées. Là aussi, une réflexion volontaire doit aboutir à une rationalisation de l'utilisation des espaces.

L'établissement est soutenu par les collectivités territoriales, comme le montrent les financements obtenus des régions Bretagne et Pays de la Loire, dans le contexte du prochain CPER qui consacre une enveloppe située entre 12 et 13 M€, principalement pour des rénovations. Il serait dommage que des financements de cette importance ne prennent pas suffisamment en compte la soutenabilité budgétaire des projets immobiliers.

La création d'une direction du patrimoine et de la logistique récemment décidée et le renforcement du potentiel d'expertise des cadres de cette direction sont de nature à faciliter la maîtrise des enjeux du patrimoine immobilier et à mieux planifier et maîtriser les opérations. Toutefois, il est essentiel de veiller au maintien d'un équilibre entre encadrement, sous-traitance et équipes internes opérationnelles.

⁵⁴ Agence de mutualisation des universités et des établissements.

Conclusion

Tout processus de fusion entre établissements est une longue aventure et AGROCAMPUS OUEST n'échappe pas à la règle. L'établissement s'est progressivement construit au cours de ses sept années d'existence. Le fonctionnement des conseils, départements de formation et de recherche et des directions d'appui recouvre les trois sites. Le management global est aujourd'hui consolidé mais le regroupement à Rennes du centre de décision n'est toujours pas intégralement accepté. Les réunions en alternance des différents conseils, la création des unités de recherche bi-sites, la participation à la Comue couvrant le périmètre des deux régions n'ont pas encore totalement effacé un sentiment de satellisation et de dépouillement, car toutes les actions sont ressenties comme partant de Rennes. Sans bouleverser les grands équilibres, vu le nombre de chantiers à mener de front, le comité recommande de confier aux services opérant à Angers la responsabilité d'opérations pilotes et innovantes en terme de gouvernance ou de pilotage, ce qui serait un signal fort pour renforcer l'unité que personne ne remet réellement en cause.

Les cinq ambitions couvrant les missions, recherche, formation, la synergie formation-recherche, l'action au cœur des territoires et des filières, la cohérence globale de l'établissement, sont clairement énoncées. Les objectifs généraux traduits en six leviers de développement, thématiques identifiantes, alliances nationales et locales, développement durable, internationalisation, transition numérique et coopération avec les territoires, les entreprises, les filières sont parfaitement identifiées mais leur traduction opérationnelle reste incomplète. La communauté des personnels et les étudiants sont fiers de leur appartenance à l'établissement. Néanmoins, la circulation des informations relatives aux modalités d'arbitrage et aux circuits décisionnels pourrait gagner en transparence et en densité.

AGROCAMPUS OUEST n'a pas totalement terminé sa mue quant à l'organisation administrative et à la mise en place des conditions d'un pilotage structuré. Le redressement financier est certes en bonne voie mais de nombreux outils : système d'information, maîtrise budgétaire, comptabilité analytique et Gpec par exemple, sont en cours de construction et l'établissement devrait veiller aux ressources humaines nécessaires à ces chantiers. Il conviendrait d'être vigilant sur la coordination nécessaire pour assurer un déploiement harmonieux de l'ensemble de ces mesures, cette mission pouvant relever de la mission d'appui au pilotage et à la stratégie mise en place auprès de la direction générale.

Les relations harmonieuses avec l'Inra permettent aux enseignants-chercheurs majoritairement intégrés dans des UMR d'assurer une recherche de qualité malgré une charge d'enseignement importante. Mais pour augmenter la visibilité de sa recherche, le comité pense qu'il est urgent que des EC d'AGROCAMPUS OUEST commencent à assurer la direction de certaines UMR. L'établissement a entrepris un resserrement de son offre de formation, limitant le niveau licence pour se recentrer sur la formation d'ingénieurs, son cœur de métier. Le comité constate que la rationalisation de l'offre de formation au niveau master déjà bien engagée se poursuit. Il recommande d'accompagner cette démarche par un renforcement de l'attractivité au niveau du doctorat. AGROCAMPUS OUEST est intégré dans un réseau fourni de partenaires académiques dans l'écosystème régional, mais aussi au niveau national et international, qui lui reconnaissent compétence et sérieux. Il anime de nombreuses interactions avec les entreprises et les acteurs du monde socio-économique que la politique de création de chaire d'entreprise dynamise. Le domaine des relations internationales est encore en construction. Si la mobilité sortante qui est fortement encouragée montre de bons résultats, la faiblesse de la mobilité entrante dénote une attractivité relativement faible liée à l'inexistence de formation en anglais alors que la qualité des conditions d'accueil est soulignée par les étudiants internationaux.

I – Les points forts

- Une démarche volontariste mue par une vision stratégique partagée de l'équipe de direction.
- La richesse et la solidité des partenariats avec les acteurs du monde économique et social.
- La reconnaissance comme acteur de l'écosystème régional de l'enseignement supérieur et de la recherche et comme partenaire incontournable au niveau national dans les sciences agronomiques.
- La qualité de la recherche menée dans les UMR partagées avec l'Inra et les partenaires universitaires et la très bonne lisibilité des formations d'ingénieurs.
- La richesse de la vie étudiante.
- Des personnels attachés à l'établissement, investis et professionnels, et un sentiment d'appartenance de la part des étudiants.

II – Les points faibles

- Des instances de gouvernance dont le rôle n'est pas suffisamment affirmé.
- Une mise en œuvre des outils de communication interne insuffisante pour garantir une adhésion forte au mode de management et un dialogue social serein.
- La pauvreté des opportunités de participation des étudiants à la gouvernance.
- La prééminence de l'Inra dans le management des thématiques et des unités de recherche qui font écran à l'identité recherche de l'établissement.
- De nombreux outils de pilotage à adapter et à construire.
- Des risques financiers découlant d'un modèle économique pas encore stabilisé.

III – Les recommandations

- Construire un rôle de leader en prenant appui sur les thématiques identifiantes et le décliner en profitant des opportunités offertes par le déploiement des actions pilotées dans le cadre de la Comue (écoles doctorales, mobilité internationale et Satt).
- Renforcer le rôle de la mission d'appui au pilotage dans sa production d'outils pour le cadrage des actions et le pilotage global de l'établissement ; développer une démarche projet afin que les acteurs s'approprient une approche transversale et collective de tableaux de bord.
- Mobiliser les ressources nécessaires pour favoriser l'émergence d'un modèle économique partagé qui garantisse les moyens d'actionner les leviers de développement choisis par l'établissement.
- Donner plus de sens à la démarche stratégique ambitieuse, en accentuant la qualité du dialogue social.
- Favoriser la prise de responsabilité de la part des enseignants-chercheurs dans la direction des UMR et pour la création de chaires d'entreprises, afin d'accroître la visibilité de la recherche de l'établissement.
- Renforcer les dispositifs d'accueil pour les étudiants et encourager la mobilité du personnel, pour asseoir l'attractivité à l'international.
- Veiller à l'équilibre de la dynamique de développement entre les sites de Rennes et d'Angers en poursuivant la dynamique globale de l'établissement. Donner à chaque agent l'occasion d'être moteur sur des actions d'expérimentation ou de pilotage, notamment en matière d'innovation pédagogique, pour conforter l'adhésion et dynamiser un développement équilibré.

Liste des sigles

A

AGROCAMPUS OUEST	Institut national supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ANSES	Agence nationale sécurité sanitaire alimentaire nationale
AUF	Agence universitaire de la francophonie

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CFR	Centres de formation et de recherche
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cirad	Centre de coopération international en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cooc	<i>Corporate open on-line courses</i>
COP	Contrat d'objectifs et de performance
Corege	Comité de la recherche
CPER	Contrat de plan État-région
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

D	(LMD) Doctorat
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DNA	Dispositif national d'appui
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales

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
Egaal	École doctorale, écologie géosciences agronomie alimentation
Enfa	École nationale de formation agricole
Enges	École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
EHESP	École des hautes études en santé publique
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
ENS Rennes	École normale supérieure de Rennes
Ensaia	École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
Ensat	École nationale supérieure des techniques avancées Bretagne
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes
Enstib	École nationale supérieure des technologies et industries du bois

ENT	Environnement numérique de travail
ENVA	École nationale vétérinaire d'Alfort
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPHOR	Unité propre, environnement physique de la plante horticole
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESA	École supérieure d'agriculture d'Angers
ESE	Unité mixte de recherche, écologie et santé des écosystèmes
ESO	Espaces et sociétés
ETP	Équivalent temps plein
ExPo-flo	Exposition florale sur le site d'Angers
F	
Feder	Fonds européen de développement régional
FSE	Fonds social européen
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Genes	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
Gpec	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Granem	UMR, Groupe de Recherche ANgevin en Économie et Management
GRH	Gestion des ressources humaines
H	
HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
I	
I-Site	Programme d'investissement d'avenir, initiatives-science-innovation-territoires-économie
latos	Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques
IAVFF	Institut agronomique vétérinaire et forestier de France
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGEPP	Institut de génétique environnement et protection des plantes
INAT	Institut national agronomique de Tunisie
INP Toulouse	Institut national polytechnique de Toulouse
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa Rennes	Institut national des sciences appliquées de Rennes
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRHS	UMR, institut de recherche en horticulture et semences
IRISA	UMR, institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires
IRMAR	UMR, institut de recherche mathématique de Rennes
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Iso	Organisation internationale de normalisation
ISTEX	PIA, initiative d'excellence en Information scientifique et technique
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LMD	Licence-master-doctorat
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{re} année, 2 ^e année
Maaf	Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
Mao	Association étudiante, <i>Meeting</i> AGROCAMPUS OUEST
MCF	Maître de conférences

MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mooc	Massive open on-line courses
Moodle	Plate-forme d'apprentissage en ligne
O	
Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique
P	
P	(Master) professionnel
PIA	Programme d'investissements d'avenir
Pégase	UMR, physiologie environnement et génétique pour l'animal et les systèmes d'élevage
Pépite	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PRAG	Personnels enseignants du second degré affectés dans le supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSE	Projet stratégique d'établissement
R	
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
S	
SAS	UMR, sol agro et hydrosystèmes spatialisation
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SHS	Sciences humaines et sociales
Smart	UMR, structures et marchés agricoles ressources et territoire
Spoc	<i>Small private on-line courses</i>
STLO	UMR, Sciences et technologie du lait et de l'œuf
U	
UBL	Comue université Bretagne Loire
UMR	Unité mixte de recherche
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
W	
Wi-Fi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)

Observations du directeur

INSTITUT SUPÉRIEUR DES SCIENCES AGRONOMIQUES, AGROALIMENTAIRES, HORTICOLES ET DU PAYSAGE



Rennes, le 18 novembre 2016

Le Directeur général d'AGROCAMPUS OUEST

à

Monsieur Michel ROBERT

Directeur du HCERES

Département d'évaluation des établissements

Objet : **Rapport d'évaluation du HCERES – vague B 2015-2016**

Monsieur le Directeur,

AGROCAMPUS OUEST a pris connaissance avec grand intérêt du rapport remis par le comité d'évaluation. Nous tenons en premier lieu à remercier le président et les membres du comité pour la qualité de l'écoute et des échanges tant au cours de l'évaluation in situ que dans la préparation de celle-ci. Nous remercions également le comité pour sa lecture du rapport d'auto-évaluation et la validation de l'analyse que nous avons alors produite collectivement sur la réalisation de nos missions et sur notre fonctionnement.

La mise en œuvre du projet stratégique d'établissement à horizon 2020 (PSE H2020), nourri par l'autoévaluation réalisée en 2015, va permettre de répondre à l'essentiel des recommandations formulées par le comité d'experts. Ces recommandations viennent conforter le choix des six leviers de développement que nous avons identifiés.

La réponse ci-dessous constitue un premier niveau de réponse aux recommandations qui se situe dans le déploiement de la stratégie. Les points plus précis seront pris en compte par les responsables des missions dans une démarche d'amélioration continue de leurs activités.

1. *S'appuyer sur cinq thématiques identifiantes pour renforcer le positionnement, l'attractivité et le rayonnement de l'établissement : Végétal, animal, systèmes ; Enjeux environnementaux - ressources, territoire et ville ; Halieutique, mer et littoral ; Alimentation ; Paysages*

Les thématiques identifiantes définies dans le cadre du PSE H2020 constituent des éléments importants de l'identité de l'établissement sur lesquels doit s'appuyer notre communication. Il convient de s'en saisir dans la conduite de nos missions, de nos projets pour affirmer notre positionnement de leader dans nos domaines et ce sur chacun des campus Rennes et Angers, en mobilisant pour ce faire, à l'interne les équipes et les pôles transversaux.

2. *Faire des alliances institutionnelles un levier de transformation et de développement pour l'établissement*

Les alliances institutionnelles sont mobilisées pour positionner l'établissement dans son environnement. Les conclusions du rapport d'évaluation démontrent que cette stratégie est pertinente et porte ses fruits.



CENTRE DE RENNES
65 rue de Saint-Brieuc - CS 84215 - 35042 Rennes Cedex - France
Tél. : 02 23 48 50 00 - Fax : 02 23 48 55 10

CENTRE D'ANGERS Institut National d'Horticulture et de Paysage
2 rue André Le Nôtre - 49045 Angers Cedex 01 - France
Tél. : 02 41 22 54 54 - Fax : 02 41 22 55 99

A titre d'exemple, lors de la mise en place de la ComUE Université Bretagne Loire, l'établissement a su se positionner en leader sur ses thématiques (direction d'une école doctorale, deux directions adjointes d'écoles doctorales, la codirection d'un département de recherche ...), a participé activement à la coordination des formations et a pris la pleine mesure de ce qu'implique la coaccréditation des formations de master.

Il lui faut désormais mobiliser les alliances en interne :

- En formation : conduire des formations dans un cadre partenarial en étant proactif ;
- En recherche : affirmer le positionnement d'AGROCAMPUS OUEST dans le cadre de la négociation des contrats d'UMR et l'élaboration des lettres de mission des directeurs d'unités ;
- En matière de numérique : saisir les opportunités de développement de formations mobilisant les TICE, de mutualisation de formation des personnels et des enseignants chercheurs à la transition numérique et de développement des infrastructures.

3. Intégrer les enjeux du développement durable et mobiliser la responsabilité sociétale et sociale (DD&RS) de l'établissement

L'établissement s'est engagé dans une démarche de pilotage prenant comme cadre de développement de ses missions - le DD&RS. Au-delà de la prise en compte des enjeux liés au développement durable, ce levier doit actionner une dimension sociale et sociétale plus affirmée en poursuivant la démarche de prise en compte des parties prenantes internes, enseignants-chercheurs, personnels et étudiants dans les circuits décisionnels et favoriser le bien-être au travail.

Conscient de la nécessité d'assurer un dialogue permanent avec les parties prenantes de l'établissement, des groupes de travail, commissions consultatives, séminaires participatifs ... sont mis en place pour permettre l'expression de tous.

A titre d'exemple, nous avons constitué les groupes de travail en marge des CT et CHSCT en lien avec les domaines de compétences de ces conseils (plus de 10 réunions cette dernière année), ce qui a permis d'assurer un dialogue continu avec les organisations syndicales. Quant au bilan qui a permis l'élaboration du rapport d'auto-évaluation sur lequel s'est appuyé le Comité d'expert, il s'est nourri de la préparation du PSE H2020, démarche construite collectivement dans le cadre notamment de séminaires participatifs impliquant y compris les étudiants.

Le challenge aujourd'hui est de faire en sorte que chacune et chacun s'empare davantage de ces outils de dialogue et d'information mis en place en interne pour une communication et un vivre ensemble plus serein.

4. Amplifier la transition numérique

La transition numérique impacte en profondeur l'ensemble des missions et activités d'un établissement d'enseignement supérieur. L'enjeu est si fort que nous regrettons de ne pas avoir eu l'éclairage attendu sur ce levier de développement et sur la pertinence des activités dans lesquelles l'établissement s'est engagé ou devraient s'engager.

Si nous avons progressé sur le numérique en formation, de nombreux projets ayant été mis en œuvre grâce à l'initiative de pionniers et aux ressources mobilisées via nos alliances institutionnelles, il nous faut encore aller plus loin en généralisant l'appropriation des outils numériques et en accompagnant la transformation des usages.

d'accroître l'agilité et l'efficacité collective, avec des possibilités démultipliées d'impliquer les parties prenantes internes et externes. L'enjeu pour AGROCAMPUS OUEST est d'anticiper ces changements et de se structurer pour mieux les accompagner.

5. *Internationaliser AGROCAMPUS OUEST*

Dans le PSE H2020, ont été identifiés 3 axes :

- Une priorisation des partenariats internationaux,
- L'internationalisation d'AGROCAMPUS OUEST
- Le développement de l'interculturel et du réseau international des alumni

La mobilité tant des étudiants que des personnels est au cœur de ces trois axes et nous devons porter nos efforts sur la mobilité des personnels et la mobilité entrante des étudiants.

Nous accueillons actuellement 8% d'étudiants internationaux, en cursus ingénieur, master et doctorat et nous mettons en œuvre des actions visant à augmenter la mobilité entrante. En particulier, certaines de nos formations de masters et spécialisations d'ingénieur sont déjà réalisées en anglais et dès février 2017, un semestre de formation est ouvert pour permettre l'accueil d'étudiants d'échanges anglophones.

6. *Intensifier la coopération avec les partenaires professionnels*

Nos partenariats professionnels sont un atout pour s'assurer de l'adéquation de nos formations avec l'évolution des compétences professionnelles, favorisant l'insertion des étudiants et leur professionnalisation. Nous souhaitons développer le lien recherche et partenariats professionnels via de nouvelles chaires à cibler dans des domaines non couverts notamment en environnement et végétal, et ainsi bénéficier de ce creuset favorable à l'innovation dans toutes les thématiques identifiantes de l'établissement.

Le déploiement du projet stratégique d'établissement à horizon 2020 est l'affaire de l'ensemble de la collectivité et son suivi est assuré par la mission d'appui au pilotage et à la stratégie placée auprès du directeur général. Cette mission a pour objectif d'assurer la mise en œuvre et le suivi du PSE H2020 via l'élaboration de feuilles de route annuelles - plans d'actions prioritaires élaborés en concertation dans les directions transversales et les départements. Ces feuilles de route prendront en compte les recommandations formulées par le comité d'experts. La construction d'un tableau de bord stratégique permettra d'identifier les objectifs à atteindre et à mesurer et ainsi poser les bases d'une analyse des risques appuyée sur une programmation pluriannuelle des moyens. Sous la responsabilité du directeur général des services, en collaboration avec les services supports, des indicateurs de gestion de plus en plus fins sont en cours de définition grâce à la finalisation de la mise en place d'outils de pilotage (GBCP, contrôle de gestion, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, schéma directeur des systèmes d'information et déclinaison de la stratégie immobilière).

La mise en œuvre de chantiers prioritaires en lien avec les recommandations formulées et les points faibles identifiés feront l'objet d'une attention particulière et d'un bilan en fin de période.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée,



Grégoire THOMAS

Directeur général d'AGROCAMPUS OUEST

Organisation de l'évaluation

L'évaluation d'AGROCAMPUS OUEST a eu lieu du 7 au 9 juin 2016. Le comité d'évaluation était présidé par François Laurent, professeur émérite, ancien directeur de l'institut national polytechnique de Lorraine.

Ont participé à l'évaluation :

- Thierry Taton, directeur de l'institut méditerranéen de biodiversité et d'écologie marine et continentale de l'Université Aix-Marseille
- Hervé Rémignon, professeur des universités et directeur adjoint de l'école nationale supérieure agronomique de Toulouse (INP - ENSAT)
- Anne-Catherine Rinckenberger, responsable du comité de l'enseignement et membre du conseil de direction de Hepia - Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture - HES-SO Genève
- Jean-Marc Llorens, directeur de *Synopsis Engineering*, bureau d'études en bioénergie et biomatériaux, ancien directeur d'Agrinovatech, ancien directeur de la recherche à l'Esitpa
- Jean-Marc Baca-Lachazette, ancien directeur général des services adjoint, conservatoire national des arts et métiers (Cnam), chef de projet maîtrise d'ouvrage InDéFi-ESR, ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Elsa Pibou, docteure en sociologie, ancienne représentante des doctorants à la commission recherche de l'université de Toulouse II

Christine Poirier, déléguée scientifique et, Raphaële Gauthier chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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