



**HAL**  
open science

## AgroParisTech - Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. AgroParisTech - Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement. 2014. hceres-02026369

**HAL Id: hceres-02026369**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026369>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation d'AgroParisTech



Novembre 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

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

*Au nom du comité d'experts,*

- Gilles Bourdier, président du comité

---

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



# Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Une stratégie ambitieuse pour renforcer son image de leader en sciences du vivant, de l’agriculture, de l’environnement et de l’alimentation .....	9
II – Une capacité à nouer les partenariats utiles à son développement .....	9
III – Un fonctionnement pas encore totalement stabilisé au regard des caractéristiques spécifiques de l’établissement.....	10
IV – L’intégration d’une école interne, l’Engref, source de complexité organisationnelle et fonctionnelle .....	11
V – AgroParisTech fortement engagé dans la construction de l’Université Paris-Saclay et bientôt dans celle de l’IAVFF .....	11
La recherche et la formation.....	13
I – Une structuration de la recherche en évolution, marquée par la réduction du nombre d’UMR et le renforcement du pilotage .....	13
II – La volonté de renforcer la visibilité de la recherche par une méthode qui reste à définir .....	13
III – Une offre de formation largement discutée et partagée, mais dont le développement est à contrôler .....	14
IV – Une formation professionnelle, héritée du passé, avec des perspectives nouvelles.....	15
V – La synergie entre enseignement et recherche, une force d’AgroParisTech .....	16
VI – Une politique documentaire unifiée, des marges de progrès possibles .....	16
La réussite des étudiants.....	17
I – Un dispositif d’aide à l’insertion structuré et interfacé avec l’action des étudiants et des anciens élèves .....	17
II – Des données encore fragmentaires sur l’insertion professionnelle et qui doivent être mieux exploitées .....	17
III – Une vie étudiante riche et diversifiée mais s’organisant, surtout, pour et avec les élèves ingénieurs .....	18
La valorisation et la culture scientifique.....	21
I – La valorisation de résultats de la recherche, une préoccupation encore peu affirmée .....	21
II – L’avenir de la ferme expérimentale de Grignon, un point de vigilance .....	21
III – En matière de diffusion de la culture scientifique, une dynamique enclenchée .....	21
Les relations européennes et internationales.....	23

I – Un pilotage qui s’est davantage affirmé mais des objectifs qui doivent être mieux définis .....	23
II – Une mobilité étudiante en développement, à équilibrer et à renforcer .....	23
Le pilotage et la gestion .....	25
I – Une gestion des ressources humaines avec peu de marges de manœuvre et une absence de gestion prévisionnelle .....	25
II – Une gestion financière et comptable en voie d’amélioration .....	25
III – Le patrimoine, un outil maîtrisé au service de la stratégie .....	26
IV – Une fonction hygiène et sécurité bien assurée par l’établissement .....	26
V – Le système d’information, une direction réactive et une organisation perfectible .....	27
Conclusion .....	29
I – Les points forts .....	29
II – Les points faibles .....	29
III – Les recommandations .....	30
Liste des sigles .....	31
Observations du directeur .....	33
Organisation de l’évaluation .....	37

# Présentation

AgroParisTech est un EPSCP constitué sous la forme d'un grand établissement, sous la tutelle du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) jusqu'à la promulgation de la loi du 23 juillet 2013 relative à l'ESR qui le place désormais sous la cotutelle du MAAF et du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR). Il a été créé en 2007 par la fusion de trois écoles, l'INA-PG, l'Ensia et l'Engref.

Ambitionnant d'être un acteur majeur de stature reconnue *a minima* sur le plan européen en sciences et technologies du vivant et de l'environnement pour l'agriculture, l'environnement, l'alimentation, AgroParisTech fonde sa stratégie sur trois constats. En premier lieu, la durabilité des ressources naturelles et de la biodiversité constitue un enjeu majeur face aux besoins en matières premières sans cesse croissants pour l'alimentation de la planète. En second lieu, la concurrence internationale dans la production et la diffusion des savoirs impose l'excellence en matière de recherche et de formation. Enfin, la France affirme un fort intérêt pour son agriculture, sa forêt, son industrie agro-alimentaire et la protection des ressources. En cohérence avec ces constats, le projet stratégique<sup>2</sup> d'AgroParisTech pour les cinq prochaines années se décline autour des axes suivants :

- poursuivre la mise en œuvre engagée depuis la rentrée 2010 de la réforme de l'offre de formation et des mesures d'accompagnement afférentes ;
- consolider la stratégie scientifique ;
- renforcer les alliances, les partenariats et l'ouverture internationale ;
- développer la place de l'établissement au cœur et comme acteur de la société ;
- stabiliser le système de gouvernance et de pilotage.

L'organisation d'AgroParisTech est complexe, notamment du fait de ses nombreuses implantations géographiques mais également de l'intégration d'une école interne, l'Engref. Cette organisation repose sur cinq Départements de formation et de recherche (DFR) intégrant 37 UFR, et des directions transversales dédiées aux missions de l'établissement et à leur appui. Le déploiement sur les différentes implantations en IdF (centre Paris-Claude Bernard, Paris-Maine, Grignon, Ferme expérimentale, Massy), en région (Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand) et en outre-mer (Kourou) est réalisé au travers des directions de centre, en lien avec les directions transversales. AgroParisTech dispose d'une ferme expérimentale localisée à Grignon (78) (environ 500 ha, deux troupeaux, bovin et ovin), d'une forêt (750 ha) à Nancy. Un parc de 1 065 logements est à disposition des élèves.

À la rentrée 2013, AgroParisTech accueille 1 041 élèves en formation d'ingénieur, 373 étudiants en master, 204 en mastères spécialisés (dont 51 IPEF) et 373 doctorants, dont la majorité inscrite à l'ED Abies portée par l'établissement. S'ajoutent 1 233 stagiaires en formation continue. En 2012-2013, la proportion d'étudiantes était de 67,3 % dans le cycle ingénieur (63 % en 2008-2009) et de 51,6 % en doctorat. Par ailleurs, sur les 1 090 élèves ingénieurs inscrits en 2012-2013, 288 étaient boursiers sur critères sociaux (26,4 %).

Au 31 décembre 2013, le personnel d'AgroParisTech est constitué de 196 EC, 29 enseignants et 545 latos. Les 227 agents impliqués en recherche appartiennent pour 80 % d'entre eux aux 22 UMR construites principalement avec l'INRA, mais également avec l'IRSTEA et le CIRAD. Le budget consolidé de l'établissement (exercice 2013) s'élève à 71,2 M€, avec un budget de fonctionnement de 33,4 M€. L'établissement n'est pas passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

---

<sup>2</sup> Cf document interne : « Déclaration des axes stratégiques ».

AgroParisTech est impliqué dans de nombreux réseaux : ParisTech<sup>3</sup> fédérant douze grandes écoles de la région parisienne, les pôles STVE relevant de la tutelle du MAAF, Agreenium<sup>4</sup> qui est un EPCS regroupant six grands établissements d'enseignement supérieur agricole et vétérinaire du MAAF, l'INRA et le CIRAD.

AgroParisTech est membre fondateur de la FCS-UPSay porteur de l'Idex Paris-Saclay. Il est engagé dans la construction de l'Université Paris-Saclay, et envisage le regroupement de la majorité de ses forces franciliennes sur le plateau de Saclay aux côtés de l'INRA. Le CA de l'école a adopté les statuts de la Comue Paris Saclay en juillet 2014 et se prononcera en fin 2014 sur son déménagement à Saclay.

Par ailleurs, le projet de loi d'avenir pour l'agriculture en discussion au parlement au moment de la visite est examiné actuellement en seconde lecture pour une adoption en septembre 2014. Il comporte un volet enseignement supérieur prévoyant la création de l'IAVFF<sup>5</sup> : celui-ci devrait rassembler les établissements d'enseignement supérieur agricole publics et aurait pour mission l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de recherche et de formation communes aux établissements aux niveaux national, européen et international. Même s'il faudra attendre les décrets d'application après le vote de la loi pour connaître les contours exacts de l'IAVFF, AgroParisTech sera très fortement impliqué dans la création de cet institut.

---

<sup>3</sup> Réseau regroupant AgroParisTech, Arts et Métiers PT, Chimie PT, École des Ponts PT, École Polytechnique, ENSTA PT, ESPCI PT, ENSAE, HEC, Institut d'Optique PT, Mines PT, Telecom PT).

<sup>4</sup> Réseau regroupant INRA, CIRAD, AgroParisTech, Agrocampus Ouest, Montpellier SupAgro, Institut National Polytechnique de Toulouse, AgroSup Dijon, Bordeaux Sciences Agro.

<sup>5</sup> Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Une stratégie ambitieuse pour renforcer son image de leader en sciences du vivant, de l’agriculture, de l’environnement et de l’alimentation

Placer l’ensemble de ses activités au plus haut niveau, faire interagir la formation et la recherche et être en permanence en lien avec la société sont des constantes qui guident la stratégie d’AgroParisTech. Attaché à un recrutement national d’une qualité indiscutable, AgroParisTech est bien sûr une grande école d’ingénieurs et sans conteste la plus prestigieuse des écoles liées au MAAF. Plus encore, l’intégration de ses personnels dans des structures de recherche reconnues, 80 % des producteurs potentiels appartiennent à des UMR, lui donne une dimension originale et de premier plan dans le contexte concurrentiel des grandes écoles. Elle l’autorise à décliner une diversité de cursus d’excellence ingénieur-master-doctorat en synergie avec la recherche sur son domaine de compétences. Pour mieux affirmer sa position, AgroParisTech souhaite également investir plus fortement le débat public sur les grands enjeux sociétaux, en mettant en avant son expertise dans toute sa diversité, des sciences du vivant et des sciences humaines et sociales. La construction de partenariats structurés avec les acteurs socioéconomiques et une communication scientifique forte, intelligible pour les spécialistes comme pour le grand public seront cependant nécessaires pour progresser sur ce terrain.

AgroParisTech, même s’il bénéficie de l’antériorité et de la notoriété des écoles fondatrices, est un établissement jeune qui poursuit la construction de son identité. Il est reconnu nationalement comme l’établissement phare dans le domaine des sciences du vivant, de l’agriculture, de l’environnement et de l’alimentation. Sa volonté d’atteindre un haut niveau de visibilité européenne voire internationale est cohérente avec son engagement dans l’UPSay. AgroParisTech, compte tenu de sa taille somme toute modeste, a cependant compris qu’il ne peut réussir ce défi qu’en nouant des alliances sur lesquelles appuyer sa stratégie de développement, utilisant alors toutes les opportunités offertes.

## II – Une capacité à nouer les partenariats utiles à son développement

Du fait de son implantation sur l’ensemble du territoire, AgroParisTech a construit de très nombreux partenariats, le plus souvent multiformes tant ils intègrent les aspects formation, recherche et valorisation. AgroParisTech bénéficie alors de forces complémentaires lui permettant d’accroître son attractivité, tant en formation qu’en recherche. Ainsi, les collaborations avec les universités d’IdF, de Lorraine, de Montpellier et d’Antilles-Guyane s’inscrivent dans une démarche de mutualisation de compétences, notamment pour le portage de spécialités de masters. L’inscription dans le réseau ParisTech des grandes écoles d’ingénieurs poursuit ce même objectif, et vise également à renforcer la visibilité internationale des grandes écoles par la labellisation de programmes de master. Sur ce dernier point, le portage en propre des masters par l’UPSay risque cependant de diminuer l’attrait d’un certain nombre d’écoles dont AgroParisTech pour l’adhésion à ce réseau. Enfin, l’implication dans trois ED autres que Abies ainsi que dans plus d’une vingtaine de co-habilitations de M2 et de parcours internationaux *Erasmus Mundus* portés avec 16 universités européennes contribue également au rayonnement d’AgroParisTech. Elle interroge cependant ; en effet, compte tenu des forces d’AgroParisTech et de leur dispersion, la contribution effective des EC dans cette multitude de cursus ne peut qu’être limitée.

En matière de recherche, l’INRA est le partenaire principal d’AgroParisTech, les relations avec cet institut étant particulièrement structurées en IdF, à Nancy et en Guyane, relativement moins à Clermont-Ferrand et à Montpellier. Les relations sont en revanche plus marquées avec l’IRSTEA sur les sites clermontois et montpelliérain, et également avec le CIRAD à Montpellier. Toujours en matière de recherche, AgroParisTech est associé aux universités avec lesquelles il interagit dans le domaine de la formation, les pôles du STVE du MAAF, Agreenium et ParisTech organisant également les liens dans le domaine de la recherche sur le plan territorial, en IdF et en région. Profitant de cette stratégie multi-partenaire et d’un maillage national, AgroParisTech a accès au Programme investissements d’avenir (PIA). Le risque d’une faible influence d’AgroParisTech dans le pilotage de la recherche est cependant posé ; en réalité, il est minimisé par l’implication des personnels AgroParisTech dans la direction d’unités et d’équipes, le rôle important que joue la direction scientifique et la qualité des liens institutionnels entre la direction générale et celle des grands organismes. C’est également par le jeu des alliances, notamment dans ParisTech, qu’AgroParisTech peut afficher des relations partenariales étroites avec de grandes entreprises et une grande région.

Au final, la multitude et la diversité des partenariats initiés et entretenus par AgroParisTech soulignent le dynamisme de l'école même s'ils rendent peu lisible la stratégie globale de l'établissement. Pour un certain nombre d'entre eux, on peut se demander si ces partenariats reposent véritablement sur une co-construction donnant lieu à un co-pilotage des actions, ou bien si ce sont plutôt des alliances de circonstance. Il est cependant indéniable que ce réseau partenarial puissant est efficace quant aux bénéfices qu'AgroParisTech en tire : attractivité pour les étudiants, intégration des personnels dans les unités de recherche sur le plan local, communication externe.

### III – Un fonctionnement pas encore totalement stabilisé au regard des caractéristiques spécifiques de l'établissement

Les instances statutaires de l'établissement sont celles prévues par le décret constitutif de l'établissement à savoir le CA, présidé par un président élu en son sein parmi les personnalités extérieures n'assurant pas la représentation de l'État, le CS, le CE et le CEVE. S'ajoutent un comité technique et un comité d'hygiène et de sécurité. Le directeur général est nommé par arrêté conjoint du MAAF et du MENESR après avis du CA. La direction générale s'appuie sur un collège de direction qui se réunit de manière hebdomadaire, un comité de direction et de stratégie réuni toutes les trois semaines et le comité *Transverse* destiné aux responsables administratifs des directions, départements et services. Du point de vue du fonctionnement, de très nombreuses réunions permettent une fluidité dans la circulation de l'information.

Conformément à l'article 8 du décret de création<sup>6</sup> qui le lui permet, l'établissement a fait le choix de nommer une commission permanente à qui il peut notamment déléguer l'élaboration des DBM mais aussi les décisions de création, renouvellements ou suppressions d'emplois. Cette commission, présidée par le président du CA n'est réunie qu'une fois par an, quand dans le même temps, le CA l'est généralement à trois ou quatre reprises. Par ailleurs, des réunions plus informelles, non statutaires, dites « de pré CA » sont destinées à préparer les réunions du conseil. Si l'établissement a ressenti le besoin d'une commission permanente, il pourrait la saisir plus régulièrement et lui faire jouer un véritable rôle dans le pilotage de l'établissement, en précisant les attributions qu'il souhaite lui confier.

L'organisation générale d'AgroParisTech mise en place à la création de l'établissement rend compte, d'une part, de la très forte intrication entre la formation et la recherche au travers des cinq DFR, et d'autre part, de l'implantation multisite par ses huit directions de centres. Les départements comportent en interne des UFR, au total 37, chacune rattachée à un DFR ; ces UFR correspondent plutôt à des cellules pédagogiques. Sans nier leur nécessité dans l'animation et la mise en cohérence de la formation, leurs prérogatives mériteraient d'être précisées. La représentation plane de l'organigramme est donc complexe d'autant que l'étendue des missions exercées par des niveaux identiques peut être de nature assez différente.

Les DFR occupent une place importante dans la gouvernance de l'établissement. Leur fonctionnement s'organise schématiquement autour d'un bureau bimensuel, d'un bureau élargi mensuel, des échanges avec les sites distants, et d'une assemblée générale annuelle. Les DFR assurent la synergie entre formation et recherche et sont les interlocuteurs des UMR. Ils établissent leurs projets stratégiques à cinq ans, où ils expriment les besoins nécessaires au projet, essentiellement les demandes de postes d'EC dans une logique pluriannuelle. L'ensemble des projets des DFR alimente les réflexions du Comité de Direction et de la stratégie, du Conseil des enseignants et du Conseil scientifique. Le rôle des départements est également essentiel dans les propositions de redéploiements internes, particulièrement lorsqu'une réflexion inter-département est nécessaire au soutien d'une thématique transversale. La démarche d'un dialogue interne formalisé est engagée sans être complètement aboutie. Elle se limite pour l'instant essentiellement à l'aspect RH et ne concerne que marginalement les crédits de fonctionnement dont l'attribution est fortement critérisée.

La concertation interne est importante et organisée au travers des différentes et nombreuses instances et commissions. Les circuits de décision ne sont cependant pas très clairs. Par exemple, le rôle du Comité de direction et de la stratégie, auquel participent les présidents de département et les directeurs de centres, par rapport à celui du Collège de direction mériterait d'être clarifié, le lieu d'arbitrage n'étant finalement pas identifié.

---

<sup>6</sup> Art 8 du décret : « Le conseil d'administration peut constituer une commission permanente, dont il fixe la composition. Entre ses séances, il peut déléguer à cette commission le pouvoir de délibérer sur les décisions modificatives du budget ainsi que les attributions mentionnées aux 8°, 9°, 10°, 11°, 12°, 14° et 16° de l'article 7 ».

## IV – L'intégration d'une école interne, l'Engref, source de complexité organisationnelle et fonctionnelle

L'Engref est une école interne avec un budget propre intégré. Elle est administrée par un conseil et dirigée par un directeur, qui est également directeur adjoint de l'établissement conformément au décret de création de celui-ci.

Depuis la dernière évaluation de l'AERES (2009), la réforme de la formation marquée par l'unification des cursus a conduit l'établissement à clarifier les missions de l'Engref : celles-ci sont désormais recentrées sur la formation postmaster non doctorale et professionnelle, sous la marque AgroParisTech-*Executive*, et sur la formation des IPEF. Les centres de Paris-Maine, Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand et Kourou, anciennement antennes de l'Engref, sont devenus en 2011 des centres communs AgroParisTech, nécessitant une adaptation de leur gouvernance. La direction a ainsi produit en 2011 une note rappelant l'unicité de la gouvernance d'AgroParisTech au regard de son caractère multisite. Il n'en demeure pas moins qu'un grand flou subsiste quant aux niveaux de responsabilité en matière de GRH, notamment du fait que « les structures exerçant une autorité hiérarchique sur le personnel dans les centres sont les départements, la DEVE et l'Engref »<sup>7</sup>. Un effort de simplification est nécessaire, à plus forte raison dans une future reconfiguration des sites franciliens. Pour l'instant cependant, les prérogatives de l'école interne demeurent, conformément aux statuts de l'établissement, même si la formation continue et les formations postmaster pourraient être facilement organisées dans un cadre transversal. L'établissement y gagnerait incontestablement en termes de fluidité et d'efficacité de sa gestion des ressources financières et humaines.

La question de la formation des IPEF résultant de la fusion des ingénieurs des corps du Gref et des Ponts et Chaussées est en revanche plus complexe. Leur formation, confiée pour partie à l'Engref, s'exerce au travers du collège des IPEF partagé avec l'École des Ponts ParisTech. La symétrie entre l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC devenue École des Ponts ParisTech en 2008) et l'Engref a manifestement été l'une des raisons du maintien de cette dernière, avec une relative autonomie, dans le dispositif AgroParisTech. Les fondements pédagogiques ainsi que les cultures des deux écoles étaient et sont restées assez différentes, l'Engref proposant une formation où la pratique du territoire, la culture de la diversité biologique, venait fortement compléter la formation conceptuelle et théorique, plus exclusive à l'ENPC. Or, les deux ministères, respectivement en charge de l'agriculture et de l'écologie, peinent à préciser conjointement les attendus de la formation de ce corps de fonctionnaires de l'État. Les IPEF, corps technique unique du plus haut niveau de l'administration des territoires, ont besoin de cette culture scientifique, technique et pratique diversifiée. En dépit de la complexité induite par la présence d'une école interne à l'intérieur d'un grand établissement, l'Engref, support d'AgroParisTech *Executive*, est actuellement un outil efficace pour cela. Il convient donc de maintenir les compétences qui lui sont associées, y compris dans le cas où une réforme structurelle serait envisagée.

## V – AgroParisTech fortement engagé dans la construction de l'Université Paris-Saclay et bientôt dans celle de l'IAVFF

La promulgation de la loi sur l'ESR en 2013 place AgroParisTech sous la double tutelle du MAAF et du MENESR. AgroParisTech est confrontée, de fait, aux logiques de ces deux tutelles. Le MENESR affiche la volonté de structurer des grands pôles scientifiques autour d'une politique de site affirmée. Depuis plusieurs années, le MAAF promeut une structuration nationale de l'enseignement agricole en lien avec les politiques territoriales. Récemment, le projet de loi d'avenir pour l'agriculture actuellement examiné en seconde lecture par l'Assemblée nationale, réaffirme cette position. AgroParisTech envisage ces deux logiques considérées comme non contradictoires puisque sa caractéristique intrinsèque est d'être un établissement multisite, certes à forte implantation francilienne, mais également déployé en région dans quatre centres.

Dès 2009, AgroParisTech avait montré son intérêt pour le regroupement des écoles et instituts sur le plateau de Saclay. Soutenue très fortement par l'État (Idex Paris-Saclay) et permise par la loi de juillet 2013, la construction de l'UPSay est désormais engagée sous la forme d'une Comue dont les statuts ont été validés par les partenaires au mois de juillet 2014, notamment par AgroParisTech qui est l'un des 19 membres fondateurs. L'UPSay s'appuie sur une logique de mutualisation, de coordination et de diplomation, l'ensemble des établissements conservant leurs moyens et leur autonomie, notamment pour les diplômés qui leur sont propres. AgroParisTech s'inscrit pleinement dans ce processus en participant à la construction du collège doctoral et des masters dont l'accréditation sera demandée en septembre 2014. Confronté à un éclatement de son potentiel scientifique et étudiant en IdF, à une impossibilité de développement de son patrimoine immobilier, le regroupement d'une grande partie de ses forces ainsi rapprochées physiquement de leur partenaire principal qu'est l'INRA sur le plateau de Saclay constitue donc une opportunité historique. En effet, plus de 60 % du personnel de recherche d'AgroParisTech appartient à une UMR du site de Saclay. De plus, l'un des atouts majeurs d'AgroParisTech est d'être le seul établissement de l'UPSay à être positionné sur des

<sup>7</sup> Annexe 2 de la note de janvier 2011.

thématiques en sciences agronomiques et alimentaires. Pourtant le déménagement d'AgroParisTech n'est pas encore acquis, le CA de l'établissement devant se prononcer à l'automne 2014. La communication est cependant bien installée autour du projet Saclay ; la richesse des débats dans les conseils, notamment au CA, en témoigne. La difficulté est désormais de remobiliser au-delà des instances élues, de rassurer les personnels et de les soutenir dans les difficultés qui peuvent se faire jour. La direction d'AgroParisTech, aidée par les services du MAAF, prévoit un dispositif d'écoute et d'accompagnement individuels dont la mise en œuvre est indispensable.

Si la création de l'UPSay est définitivement actée, la construction de l'IAVFF se profile à une échéance assez rapprochée avec la future loi d'avenir pour l'agriculture. Les contours de cet institut sont encore flous ; la structuration nationale de l'ensemble de l'enseignement agricole et de la recherche associée est cependant fortement engagée par ce nouvel établissement. Fort de son expérience avec sa contribution à Agreenium préfigurant une partie de l'IAVFF, et de son implication dans les politiques locales par ses centres en région, AgroParisTech sera un acteur majeur de la construction de l'IAVFF, et d'évidence la tête de pont de l'enseignement supérieur agronomique en France.

Au final, AgroParisTech risque cependant d'être confronté à un certain nombre de choix inhérents à son positionnement actuel et à sa propre stratégie. Misant sur un fort lien entre enseignement, recherche et société, appuyé sur un partenariat étroit avec l'INRA, il est probable que le centre de gravité de l'établissement s'organisera autour de la dynamique saclaysienne ; cette dimension s'en trouverait évidemment renforcée par le choix du regroupement géographique. Compte tenu de ses forces en région, qui à l'exception de Nancy sont plus faibles ou organisées différemment avec d'autres partenaires, AgroParisTech doit veiller à pouvoir influencer suffisamment et durablement sur les politiques territoriales qui s'organisent également de leur côté. Enfin, si les deux objectifs poursuivis, peser en IdF et peser en région, ne sont pas antagonistes, le risque d'épuisement des équipes ne doit cependant pas être sous-estimé.

# La recherche et la formation

## I – Une structuration de la recherche en évolution, marquée par la réduction du nombre d'UMR et le renforcement du pilotage

Les thématiques de recherche d'AgroParisTech s'exercent dans le domaine des sciences et techniques agronomiques, agroalimentaires et forestières, en gestion des espaces et ressources naturelles et en aménagement et développement des territoires. Les activités ont trait à des aspects fondamentaux et appliqués. Sur ce deuxième aspect, AgroParisTech revendique légitimement d'effectuer une recherche contextualisée, en lien avec les besoins et les enjeux sociétaux du 21<sup>ème</sup> siècle, par exemple en matière d'alimentation humaine et de santé ou bien encore d'agroécologie. AgroParisTech possède un potentiel de recherche significatif constitué de 196 EC et 38 ingénieurs répartis dans 22 UMR. L'INRA est associé à la majorité de ces UMR et constitue un partenaire privilégié d'AgroParisTech en particulier dans le cadre du site Paris-Saclay. Les spécificités des centres régionaux sont reconnues comme telles et intégrées par l'établissement. Enfin, près de 400 doctorants sont inscrits à AgroParisTech, et relèvent en grande majorité de l'école doctorale Abies. La stratégie d'AgroParisTech s'organise donc autour de ces points forts, dans des thématiques des sciences et technologies du vivant et de l'environnement au sens large, incluant les aspects de modélisation et les interactions homme et société. L'affichage d'AgroParisTech dans quatre Labex, dont deux en Île-de-France, et un Equipex à Montpellier, en plus de l'Idex Paris-Saclay est révélateur du succès de cette stratégie. Il reste cependant difficile de connaître l'implication et l'impact d'AgroParisTech dans ces investissements d'avenir.

Depuis la dernière évaluation AERES en 2009, où l'émiettement des structures de recherche avait été constaté, une réflexion autour d'une structuration nouvelle a été amorcée. En particulier, le nombre d'UMR sera réduit de 29 à 24 d'ici 2015, en concertation avec les autres tutelles et en s'appuyant sur une analyse de l'implication de l'établissement dans les unités. L'objectif visé à cette échéance de 2015 était de 20 UMR. L'évolution annoncée a donc été freinée et le risque de dilution évoqué précédemment n'est toujours pas écarté. Le pilotage de cette politique revient à la direction scientifique en lien étroit avec les DFR qui constituent la structuration thématique d'AgroParisTech. Le conseil scientifique est le lieu de débat et d'orientation privilégié pour ce dialogue avec la présence d'experts extérieurs qui apportent le recul nécessaire.

Les ressources dues à l'activité contractuelle sont gérées avec pragmatisme par la structure jugée la plus adaptée : AgroParisTech, la filiale ADEPRINA, l'INRA, ou d'autres partenaires (ADEPRINA étant le partenaire privilégié). La mise en œuvre de la SATT Paris-Saclay sera à intégrer dans la stratégie d'AgroParisTech dans le futur. L'allocation de moyens aux unités est affectée largement au prorata du nombre d'enseignants-chercheurs. Par ailleurs une incitation sur projet avec une enveloppe de 190 k€ est distribuée par le conseil scientifique qui permet de financer des projets innovants ou d'intérêt collectif, sur des thématiques éventuellement émergentes, ou bien encore des colloques. Ce soutien doit contribuer de manière plus visible à la stratégie propre d'AgroParisTech en matière de recherche.

## II – La volonté de renforcer la visibilité de la recherche par une méthode qui reste à définir

AgroParisTech affiche l'objectif de disposer d'une équipe de recherche ayant un leadership international dans chacun des champs thématiques explorés. Les moyens mis en œuvre et la méthode pour l'atteindre mériteraient d'être mieux explicités. Cela nécessite notamment d'identifier les acteurs, équipes et chercheurs, en mesure de figurer parmi les leaders mondiaux et de les soutenir par des moyens humains, financiers, matériels et une communication adaptée, ce qui n'est pas encore réalisé.

La structuration forte d'AgroParisTech en DFR fait que la recherche n'est pas affichée globalement comme une action de l'établissement. Sur le site internet par exemple, une seule page est consacrée au volet « recherche », sans aucun lien vers les acteurs de la recherche, laboratoires, partenaires, investissements d'avenir, valorisation, et, de fait, sans mise en valeur de la contribution d'AgroParisTech. En outre, la dispersion des doctorants inscrits à AgroParisTech sur des sites partenaires n'encourage pas le sentiment d'appartenance à l'établissement. Par ailleurs, ce sentiment d'appartenance n'est pas facilité par le fait que le label AgroParisTech est oublié dans la signature de certaines publications. À ce sujet, un document intitulé « signature des publications AgroParisTech » produit en 2014

devrait permettre, s'il est largement diffusé et si un suivi est établi, de remédier à cette difficulté. La question des signatures doit être traitée à l'aune de la mise en place de l'UPSay.

Concernant la politique de recrutement des enseignants-chercheurs, la procédure repose sur une expression des besoins des DFR, suivie par un avis du CE puis du CS. La liste finale établie par le Comité de direction est proposée au CA. Lors de son renouvellement en juin 2013, le CS a souhaité que l'établissement s'empare plus directement de la gestion pluriannuelle et stratégique de ces recrutements, en y associant une dimension internationale. Le CS a ainsi pris d'emblée toute la mesure de l'importance de ces points. L'évolution souhaitée va dans le sens de la construction d'une véritable politique de recherche maîtrisée par l'établissement.

En 2012-2013, 29 EC ont perçu une PEDR. En dehors de cette prime, il n'existe pas d'autres dispositifs destinés à valoriser les enseignants-chercheurs qui contribuent par leur rayonnement au développement de la recherche à AgroParisTech. Pour viser l'excellence à l'international, l'établissement doit se doter de dispositifs spécifiques qui encouragent et reconnaissent l'investissement tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes.

### III – Une offre de formation largement discutée et partagée, mais dont le développement est à contrôler

AgroParisTech délivre environ 940 diplômes par an, sous statut étudiant, par l'apprentissage, en FC et en VAE. De manière générale, l'offre de formation est proposée par les DFR et elle est largement discutée dans le cadre du conseil des enseignants. Elle se décline comme suit :

- la formation d'ingénieur, cœur de l'établissement ;
- les formations master, articulées autour du master STVE et des M2 cohabilités ;
- les formations postmaster de type MS, dont la formation d'IPEF ;
- la formation continue portée principalement par l'Engref ;
- la formation doctorale.

La politique de regroupement des écoles par le MAAF ont fait d'AgroParisTech un acteur majeur dans la formation de cadres, d'ingénieurs et de chercheurs dans le domaine des sciences et techniques du vivant, de l'agronomie, de l'alimentation et de l'environnement. La stratégie en matière de formation a été pensée pour répondre aux enjeux actuels en intégrant de nouveaux champs tels que « complexité et incertitudes », avec un souci accru d'entretenir des relations étroites avec les milieux socio-économiques. Bénéficiant de la notoriété des trois écoles fondatrices, et notamment de celle de l'INA-PG, AgroParisTech s'est ainsi inscrit dans une évolution qui va bien au-delà de la réunion de ces trois entités. La démarche d'unification du cursus d'ingénieur a été enclenchée sans tarder après la fusion sur la base d'une réflexion pédagogique poussée. A partir d'un tronc commun unique, il a été alors possible de développer des spécialités d'ingénieur appuyées sur les compétences locales, compétences également sollicitées pour construire une offre de masters. La structuration forte en départements thématiques multisite a été un élément favorable à l'unification des cursus. S'il est encore trop tôt pour tirer un bilan, la première promotion d'ingénieurs ayant été diplômée en 2013, l'établissement œuvre à la construction de l'identité du diplôme d'ingénieur AgroParisTech.

La fusion des trois cursus d'ingénieur a suscité la crainte d'une perte d'identité et de visibilité de la part de chaque DFR et a conduit, selon la CTI<sup>8</sup> et la direction, à un cursus de première année trop chargé. Une réflexion est en cours actuellement pour remodeler ce cursus et mobilise les responsables des unités d'enseignement. Le comité recommande le recours à un regard externe (membres extérieurs du CS ou de toute autre instance liée à l'établissement) pour définir le nouveau tronc commun. La piste retenue actuellement, appuyée sur une plus grande part d'enseignements électifs, s'avère plus coûteuse ; elle devrait intégrer davantage d'innovations pédagogiques et nécessitera un arbitrage avant sa mise en œuvre.

Au cours de ces dernières années, AgroParisTech a su également intégrer les autres dispositifs de formation et de diplomation. Ainsi, concernant l'apprentissage, (20 diplômés en 2012 pour 381 diplômés sous statut étudiant), l'avis de la CTI en juin 2012 a conduit à une redéfinition du cursus d'ingénieur par cette voie, notamment de la

---

<sup>8</sup> Avis n°2012/05-02 relatif à l'habilitation de l'Institut des Sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech) à délivrer un titre d'ingénieur diplômé.

première année. Le dispositif repose sur un CFA de proximité, avec un portage juridique par l'association ADASEV<sup>9</sup> et une convention avec la région IdF depuis 1995. Les excellentes relations entre tous les acteurs de l'apprentissage constituent un point d'appui qui fait référence. Concernant la VAE, l'établissement a effectivement mis en œuvre cette procédure pour le diplôme d'ingénieur (cinq diplômés en 2012) et pour celui de docteur, ce qui est vraiment novateur. Des candidats sont en cours de diplomation.

La mise en œuvre des formations repose sur une organisation complexe du fait que celles-ci sont réalisées sur plusieurs sites. Ainsi, la première année du diplôme d'ingénieur est regroupée sur le site de Grignon, les autres années et formations sont distribuées sur l'ensemble des sites. Un étudiant peut donc avoir des cours sur plusieurs sites éloignés. Les services de scolarité sont organisés de manière différente suivant les sites et la centralisation des informations est parfois compliquée. La mise en place d'un nouveau SI, et à plus long terme son intégration dans celui de l'UPSay, facilitera ce fonctionnement. Malgré cette complexité, la fonction scolarité est bien assurée, avec cependant un pic d'activité jusqu'à la diplomation vraiment tardive, puisqu'elle a lieu mi-janvier. En dehors de ces contraintes logistiques qui peuvent trouver une solution, il n'en demeure pas moins que l'établissement doit œuvrer rapidement pour rapprocher la date de délivrance du diplôme de la fin du cursus : il en va de l'intérêt des diplômés.

Ainsi, avec 225 personnels enseignants pour 1 600 étudiants hors doctorants, l'établissement a été en mesure de diversifier son offre et d'ouvrir des cursus de master et mastère spécialisé, en particulier à destination d'un nouveau public international. L'effectif des élèves est en croissance. Ainsi le master STVE qui comptait 120 inscrits en 2009 a plus que doublé ses effectifs en quatre ans pour atteindre 248 inscrits en 2012 et 292 en 2013. Il en est de même pour les mastères spécialisés, qui sont passés de 63 inscrits en 2008 à 111 en 2012. Les objectifs annoncés dans le contrat d'objectifs et de performance 2013-2017 signé avec le MAAF prévoient une augmentation d'effectifs (400 en master STVE et 400 doctorants inscrits dans l'ED ABIES en 2017, un accroissement sensible d'étudiants étrangers accueillis). Si AgroParisTech a eu cette capacité à s'adapter dans un contexte en profonde mutation, il doit cependant être vigilant quant à l'incidence d'un développement non maîtrisé de son offre de formation et de son activité, notamment face aux enjeux qui se dessinent autour de l'UPSay et de l'IAVFF. En effet, la fusion des écoles, puis l'unification des cursus ont fait évoluer notablement les missions des personnels en charge de la gestion des formations et ont sollicité très fortement le corps enseignant. Dans une telle stratégie d'expansion, l'établissement se doit donc d'être attentif à la mobilisation des ressources humaines et financières en s'équipant des outils de suivi et de prospective indispensables. Par exemple, l'élaboration d'un tableau de bord intégrant un indicateur sur la charge horaire assurée par les enseignants et sur celle assurée par des vacataires pourrait se révéler très informatif. Il permettrait en effet de mesurer une éventuelle saturation des enseignants d'AgroParisTech et de mobiliser plus efficacement le personnel de recherche et le réseau professionnel dont dispose l'établissement pour élargir son offre de formation. Plus généralement, la mise en œuvre d'une véritable gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences et une plus grande attention à la question des coûts sont indispensables pour accompagner un accroissement d'activité, particulièrement dans le domaine de la formation.

#### IV – Une formation professionnelle, héritée du passé, avec des perspectives nouvelles

L'Engref porte l'offre de formation *Executive* d'AgroParisTech composée de formations courtes, de formations certifiantes, de mastères spécialisés (dont le diplôme IPEF partagé avec l'école des Ponts et Chaussées) ; par ailleurs, des stagiaires de la formation continue peuvent être inscrits en M2 et dans des dominantes du parcours ingénieur. L'Engref compte environ 60 personnes dont quatre s'occupent exclusivement des IPEF.

L'activité de l'Engref est centrée autour de la FC avec des déclinaisons dans les centres organisée en unités opérationnelles, qui réalisent l'ingénierie de formation, en lien avec les enseignants-chercheurs, et en relation avec les professionnels. L'Engref constitue l'opérateur de la FC pour AgroParisTech et accueille des auditeurs venant à 55 % des administrations de l'État, à 20 % des collectivités territoriales et à 17 % du secteur privé.

Dans le but d'accroître ses ressources propres, la stratégie de développement proposée vise à augmenter la part des entreprises dans le chiffre d'affaires de la FC. Or, le fonctionnement budgétaire de l'Engref reste vraiment particulier, loin de ce qu'est celui d'un service de FC classique, ou même d'une filiale. La moitié du personnel a le statut de fonctionnaire, l'autre moitié étant constituée de contractuels. L'établissement ne dispose pas d'une analyse en coûts complets à ce jour, ni de comptabilité analytique, ce qui le handicape dans l'analyse et l'interprétation de ses résultats financiers issus de la FC et pour estimer à leur juste coût le tarif des formations.

La pratique consistant à reverser 60 % du résultat d'une session au DFR auquel appartient le porteur de l'action n'est pas jugée suffisamment incitative par les enseignants des DFR pour développer l'offre de FC. L'association des

---

<sup>9</sup> Association pour le développement de l'apprentissage dans les sciences et technologies du vivant.

personnels Engref aux DFR telle qu'elle a été fixée à partir de janvier 2011 n'est pas encore pleinement effective ; elle vise à amplifier les synergies et l'implication des DFR dans la FC. Cette décision va donc dans la bonne direction. Il n'en demeure pas moins que le fonctionnement, la gestion et la commercialisation de la FC sont véritablement à repenser si l'établissement veut renforcer son activité dans ce domaine.

## V – La synergie entre enseignement et recherche, une force d'AgroParisTech

La stratégie d'AgroParisTech est marquée par son souci constant d'appuyer chacune de ses missions sur une activité de recherche. Le lien entre enseignement et recherche et sa mise en œuvre s'exprime au travers de l'organisation et des missions des DFR, mais également de la place faite aux études doctorales. AgroParisTech s'appuie sur quatre ED pour délivrer le diplôme de doctorat : l'ED Abies portée par AgroParisTech, de loin la plus importante avec 373 doctorants, l'ED RP2E à Nancy (20 doctorants AgroParisTech), l'ED GRN de l'université Paris 6 (dix doctorants AgroParisTech) et l'ED GAIA à Montpellier (20 doctorants AgroParisTech).

Abies constitue donc un acteur majeur d'AgroParisTech, et est reconnue en tant que tel dans l'organigramme de l'établissement. La direction de la formation doctorale offre un encadrement et un support apprécié des doctorants et de qualité. En particulier, les doctorants doivent valider 160 h de formation qui sont en grande partie assurées par l'ED Abies via quatre formateurs. Les modules de formation proposés concernent la formation professionnelle (rédaction en anglais, français pour les doctorants étrangers, carnet de compétences, etc.) et peuvent même être adaptés jusqu'à une formation scientifique à la carte. Les modules de formation sont accessibles en ligne. Quant au financement des thèses, il est essentiellement d'origine publique, avec également des bourses de mobilité.

Les doctorants sont bien représentés au sein de la gouvernance de Abies et semblent écoutés. AgroParisTech a pour ambition d'accroître le nombre de doctorants, en particulier d'avoir plus d'étrangers inscrits, et plus d'ingénieurs issus de son cursus. Cela passe en partie par la recherche d'autres sources de financement des thèses, avec un accroissement des cotutelles et des thèses sous contrat avec des entreprises. Ces actions doivent être notamment menées par la direction scientifique en relation avec la direction des formations doctorales, la direction des partenariats et les structures de valorisation.

## VI – Une politique documentaire unifiée, des marges de progrès possibles

La politique documentaire d'AgroParisTech suit la stratégie de l'établissement en matière de regroupements et de réseaux. Le conseil d'orientation de la politique documentaire définit la politique documentaire à partir du retour des différents publics concernés. La gestion des ressources documentaires a fait l'objet des réorganisations nécessaires. L'accès aux bibliothèques et ressources électroniques de tous les sites est harmonisé depuis 2012, et une plateforme de gestion et d'interrogation conviviale, offrant une large gamme de services (synthèses thématiques, revues de presse, etc.) est opérationnelle. Le pôle consacré aux images fixes, qui compte plus de 13 400 références, reçoit ainsi 400 000 consultations annuelles. Les productions vidéo, en plein développement, cours en ligne, podcasts, etc. sont eux aussi aisément accessibles. L'utilisation des réseaux sociaux comme vecteur est désormais organisée. Les travaux se poursuivent actuellement dans le cadre de l'UPSay et devraient conduire à des possibilités décuplées pour tous les utilisateurs.

Les étudiants bénéficient largement d'espaces dédiés et des ressources, grâce à l'existence d'une véritable formation à la recherche documentaire pour les premières années. Cependant, les ressources réellement accessibles en ligne restent encore à développer.

# La réussite des étudiants

## I – Un dispositif d'aide à l'insertion structuré et interfacé avec l'action des étudiants et des anciens élèves

Une unité d'enseignement (« parcours professionnel personnalisé ») permettant aux élèves de réfléchir à leur projet, de définir les spécialités et domaines dans lesquels ils veulent s'engager ou encore de rédiger leur *curriculum vitae*, est obligatoirement suivie par les élèves de première année. Optionnelle les années suivantes, cette initiative est complétée par un dispositif numérique accessible *via* l'Intranet et à caractère non-obligatoire, le *e-portfolio* de compétences, qui est sous-utilisé car peu ergonomique. Le nouvel ENT en cours d'élaboration sera l'occasion de modifier celui-ci. Hormis ces dispositifs, la question de l'insertion professionnelle des étudiants est traitée en partenariat avec l'association *AgroParisTech-Alumni*. Cette association des anciens élèves, créée en 2010 par la fusion des associations des écoles fondatrices de l'établissement, travaille en collaboration étroite avec le BDE d'AgroParisTech et avec d'autres réseaux d'anciens élèves (*UniAgro* pour les écoles d'ingénieurs d'agronomie et les anciens de ParisTech pour les grandes écoles). Plaquettes d'information, magazines, rencontres régulières (« Mardi de l'Agro »), système de parrainage, annuaire d'anciens : l'association déploie différents moyens de communication et dispositifs et tient en ce sens un rôle important de mise en lien entre anciens élèves ingénieurs en poste et ingénieurs en cours de formation. En outre, un forum consacré aux questions de l'insertion et de l'emploi, le forum VITAE, constitue un moment fort pour la vie d'AgroParisTech. Le forum, organisé par les étudiants et bientôt pris en charge par le pôle entreprise du BDE d'AgroParisTech, propose des conférences et tables rondes avec des acteurs principaux du monde socioéconomique vers lequel se destinent les élèves. La question de l'orientation, assumée par l'établissement, est en partie traitée par un forum d'étudiants et en partenariat avec l'association d'anciens élèves.

La mise en place prévue de conseils de perfectionnement devrait permettre à l'établissement d'avoir la vision des professionnels sur le contenu de son offre de formation. Même si les actions relayées par les associations étudiantes et d'anciens élèves sont importantes, AgroParisTech doit veiller à conserver la maîtrise d'ouvrage du dispositif d'orientation et d'aide à l'insertion.

## II – Des données encore fragmentaires sur l'insertion professionnelle et qui doivent être mieux exploitées

Il est difficile de qualifier le taux d'insertion professionnelle du cursus unifié compte tenu de sa jeunesse (premiers diplômés en 2013). Les données statistiques<sup>10</sup> correspondent donc à la diversité des cursus, y compris ceux initiés antérieurement par les trois écoles. Le principal employeur est l'industrie agro-alimentaire (19 %) et l'administration au travers de l'État et des Collectivités (15 %). Cependant ces chiffres globaux cachent des disparités importantes puisque les agronomes intègrent pour 55 % d'entre eux l'industrie agro-alimentaire, tandis que les forestiers se retrouvent pour 40 % d'entre eux dans l'administration.

Par ailleurs, près de 75 % des diplômés s'insèrent dans les domaines d'intérêt du ministère en charge de l'agriculture (agriculture, alimentation, santé environnement)<sup>11</sup>.

L'insertion professionnelle est finalement bonne, meilleure pour les ingénieurs que pour les masters diplômés d'AgroParisTech, bien que les chiffres varient d'une enquête à l'autre. Par exemple, les indicateurs laissent observer un taux de 79 % d'insertion à six mois en 2012 contre 68 % en 2013, et 90 % environ à 18 mois<sup>12</sup>. Il semble cependant que les données sont peu homogènes par rapport au moment où sont faits les sondages, certaines filières du cursus ingénieur finissant tardivement.

Le taux de statut de cadres à 18 mois est de l'ordre de 90 % (90 % en 2012, 88 % en 2013) pour les ingénieurs, le salaire annuel brut est de l'ordre de 35 k€.

<sup>10</sup> Source : annexes du rapport d'autoévaluation d'AgroParisTech.

<sup>11</sup> Source : annexes du rapport d'autoévaluation d'AgroParisTech.

<sup>12</sup> Source : COP 2013-2017 signé avec le MAAF, tableau de bord des indicateurs et des engagements.

Il serait utile que l'établissement ait une réflexion affinée et critique sur ces données. A ce sujet, l'Observatoire des métiers et l'Observatoire de l'emploi annoncés sur le site web d'AgroParisTech ne correspondent pas pour l'instant à des structures ayant une existence réelle au sein de l'établissement et n'apparaissent pas sur l'organigramme. De même la page internet « métiers et débouchés » sur le site est annoncée en construction, ce qui ne témoigne pas d'une véritable préoccupation de l'établissement pour communiquer sur ce sujet. Or, AgroParisTech ne peut se satisfaire de sa notoriété pour ne pas engager une démarche plus prospective sur l'évolution des métiers en lien avec les besoins de la société. La mise à disposition d'informations plus complètes concernant l'insertion et les perspectives d'emploi par grands secteurs d'activité sont indispensables aux élèves ingénieurs et aux étudiants de master, notamment pour leur choix de filière de spécialisation. Enfin, AgroParisTech doit utiliser ces éléments pour renforcer son attractivité dans un contexte concurrentiel.

### III – Une vie étudiante riche et diversifiée mais s'organisant, surtout, pour et avec les élèves ingénieurs

La vie étudiante à AgroParisTech est riche, structurée et dotée de moyens humains et financiers importants. Cette richesse apparaît dans l'offre sportive proposée aux étudiants et au temps consacré à la pratique sportive, notamment en première et deuxième années du cursus ingénieur, et dans la très grande variété d'associations (19 disposant d'un budget propre) et de clubs auxquels les élèves ont accès. Que leurs objets soient sportifs (société hippique de Grignon, InterAgro), culturels (Festiv'agro, Caribaret, etc.), à caractère scientifique (débat de l'Agro), ou économique (pôle entreprise du BDE d'AgroParisTech, Forum Vitae), les initiatives et associations sont diverses, foisonnantes et portées par des étudiants qui y trouvent l'occasion de s'exercer à la prise de responsabilité. Ces initiatives sont aujourd'hui regroupées au sein du BDE d'AgroParisTech. Il existe également une Junior Entreprise et un bureau d'étude commercial indépendants et gérés par les étudiants.

La multi localisation des centres rend cependant la liaison de ces activités délicate. Toutefois, même si elle pourrait constituer un frein fort à la participation des étudiants et au sentiment d'appartenance à AgroParisTech, le contexte multisite est dans une certaine mesure pris en compte. En effet, un nombre relativement important de manifestations culturelles et sportives communes, inscrites dans les emplois du temps des élèves et permises par des transports entre sites, rythment l'année scolaire.

L'intégration à la vie étudiante des étudiants de masters ou de doctorat demeure néanmoins difficile. Ce sont les élèves ingénieurs qui font vivre ces associations et, malgré les efforts qu'ils ont notamment déployés pour toucher les étudiants de master, force est de constater que ces derniers restent peu associés à cette dynamique. Ce constat est plus marqué encore pour ce qui concerne les doctorants. Leur appartenance à des laboratoires éloignés géographiquement rend difficile leur participation à la vie étudiante d'AgroParisTech. Il s'avère qu'une très faible majorité d'entre eux, entre 10 et 15 %, disposent d'une adresse électronique propre à l'établissement ; ils sont donc, de fait, coupés des informations concernant la vie étudiante. L'association des doctorants n'est plus en activité et les formations communes proposées par l'école doctorale Abies, à laquelle 85 % des doctorants de l'établissement sont inscrits, ne constituent pas des temps suffisamment longs pour que ces jeunes chercheurs participent véritablement à la vie de l'établissement.

Les élections des représentants des étudiants dans les différents conseils de l'établissement enregistrent des taux de participation faibles, 15 % tous cursus confondus en 2013. Les élections aux conseils centraux sont perçues par beaucoup d'étudiants comme faisant doublon avec les élections des membres des bureaux des étudiants. Le comité regrette que les étudiants soient finalement peu au fait de la gouvernance d'AgroParisTech : les difficultés qu'ils rencontrent pour constituer des listes, probablement liées en partie à leur dispersion géographique, en témoignent. La formation des élus est assurée par le Bureau national des élèves ingénieurs, une association extérieure à l'établissement. Pour autant, les élus étudiants participent aux conseils et leur voix est entendue, leurs prises de parole au sujet du projet de Saclay, lors des CA, en atteste. La durée d'un an du mandat est certainement un peu courte et, malgré les contacts entre anciens et nouveaux représentants, les étudiants sont peu sensibles aux enjeux de leur représentation. Un mandat plus long, deux ans par exemple au lieu d'un an actuellement, permettrait sans doute une plus grande responsabilisation. Une formation des élus prise en charge par AgroParisTech et des informations plus régulières apparaissent également nécessaires. Il n'en reste pas moins que l'ensemble des étudiants d'AgroParisTech a le sentiment d'être écouté, pris en compte et soutenu de manière concrète par l'établissement.

Concernant l'ouverture des cursus ingénieurs à des élèves issus de milieux sociaux défavorisés, la proportion d'élèves boursiers sur critères sociaux est de 26 % en 2012. Les élèves ingénieurs et étudiants d'AgroParisTech peuvent bénéficier d'accès à des logements (le parc est de 1 065 places en résidence dont 35 pour les PMR). L'attention portée aux étudiants en situation plus difficile est également perceptible, notamment par la priorisation pour l'attribution des chambres universitaires (élèves de première année regroupés sur Grignon, étudiants étrangers sous conventions, élèves dont le foyer familial est éloigné, etc.). Les élèves peuvent faire appel en cas de difficulté

financière ponctuelle (frais d'inscription par exemple) aux services de la DEVE qui peut débloquer une somme issue d'un fonds social étudiant (FSE) prévu à cet effet. AgroParisTech consacre effectivement une somme annuelle de 15 000 €, géré par une commission d'EC et de personnels administratifs, permettant d'allouer une aide d'un montant maximal de 1 500 €. Une vingtaine d'étudiants par an ont pu bénéficier du dispositif depuis sa création en 2010. L'ADASEV fournit également une aide aux apprentis qui, par nécessité, doivent disposer d'un second logement. Concernant la médecine préventive, les élèves de première année bénéficient d'une visite médicale obligatoire chez un médecin conventionné. Par ailleurs, une démarche de prévention des conduites à risque et la mise en place d'une cellule de soutien ont été engagées.

Le dispositif des *Cordées de la réussite* existe depuis 2007 à AgroParisTech et il est monté en puissance avec l'intégration de lycées et de collèges cibles. Il consiste en l'organisation de tutorat et de rencontres culturelles en partenariat avec les établissements scolaires assurés par des élèves bénévoles ; il demeure cependant mal connu des étudiants, et peu mis en valeur sur le site de l'école. Il en est de même des programmes Egalité hommes-femmes et Egalité face au handicap pour lesquelles les actions qui ont été réalisées sont visiblement déjà anciennes si l'on se réfère au site web. Les objectifs d'AgroParisTech en matière d'ouverture sociale gagneraient à être plus ambitieux et mieux définis par l'établissement.



# La valorisation et la culture scientifique



## I – La valorisation de résultats de la recherche, une préoccupation encore peu affirmée

La politique en matière de valorisation demeure assez peu offensive. Le dépôt de brevets, par exemple, ne semble pas être une préoccupation des EC de l'établissement ; de même, la question de la propriété intellectuelle est en grande partie liée à celle de l'INRA. Cette situation est certes confortable, puisque AgroParisTech n'a pas nécessairement les forces pour investir ce champ d'activités. AgroParisTech doit cependant veiller à demeurer identifié dans les actions en cours et à venir, notamment dans le cadre l'UPSay et de la mise en place d'une SATT. À ce sujet, il conviendra de clarifier les missions et objectifs de la direction des partenariats, notamment par rapport à celles de la direction scientifique, mais également de la direction des relations internationales à laquelle elle était liée.

La réussite obtenue dans le cadre de la mise en place de sept chaires de mécénat doit être soulignée ; trois d'entre elles associent des écoles partenaires du réseau ParisTech et s'inscrivent dans la durée en ayant été reconduites. Cette démarche est stratégique pour AgroParisTech qui peut ainsi mieux s'affirmer dans les partenariats en recherche, en les rééquilibrant, notamment vis-à-vis de l'INRA. Les chaires, en leur garantissant une certaine autonomie financière, contribuent à renforcer la reconnaissance des EC d'AgroParisTech au sein des UMR.

En matière entrepreneuriale, AgroParisTech revendique d'exercer une activité d'aide à la création d'entreprises ; or, les retombées sont pour l'instant encore trop peu visibles, ce qui est dommage pour une grande école d'ingénieurs. La sensibilisation des élèves ingénieurs à l'entrepreneuriat et l'innovation est trop faible, voire inexistante ; la participation prévue au programme PEEPS (Programme entrepreneuriat étudiant Paris Saclay) constitue une opportunité intéressante. Cependant, compte tenu du fait qu'AgroParisTech est la seule institution de l'UPSay dans le domaine de l'agriculture, il est indispensable que l'école investisse en propre les problématiques spécifiques de ce secteur.

## II – L'avenir de la ferme expérimentale de Grignon, un point de vigilance

La ferme expérimentale de Grignon est largement autoporteuse, économiquement et quant à sa dynamique entrepreneuriale. Son activité dans le projet « Grignon énergie positive » à partir de 2006, son rôle dans plusieurs programmes de recherche, notamment sur le cycle de l'azote chez les herbivores et le relargage de méthane entérique, sa participation à plusieurs réseaux locaux d'échanges de données et de bonnes pratiques concourent à ce bilan positif, même si ces résultats sont relativement peu valorisés, sinon localement, au profit de l'image d'AgroParisTech.

Ses liens avec les activités d'enseignement et de recherche de l'école se sont distendus : les élèves ne sont plus que très minoritairement d'origine et de culture agricole, et quelques dizaines d'entre eux seulement sont réellement intéressés par ce qui se passe à la ferme. La ferme n'est plus qu'un support très occasionnel d'enseignement.

Dès lors, on peut se demander ce qui restera de ces liens, déjà assez ténus, après le départ à Saclay. La place, voire la justification, de la ferme expérimentale dans le dispositif de formation et de recherche d'AgroParisTech tirerait un bénéfice à être redéfinie.

## III – En matière de diffusion de la culture scientifique, une dynamique enclenchée

AgroParisTech a développé, sous l'impulsion de la direction des documentations, du musée du vivant et du Centre international de recherches sur l'écologie (CIRE), et en accompagnant des initiatives des étudiants, de nombreuses actions et réalisations en matière de culture scientifique, de participation au débat public, de valorisation de son image.

AgroParisTech a hérité d'un important fonds patrimonial. Des scientifiques éminents (René Dubos, René Dumont, etc.) y ont déposé l'ensemble de leurs archives. Des collections riches d'objets scientifiques et de



documents anciens avaient été constituées dans les établissements qu'AgroParisTech regroupe. Ces collections ont été rassemblées dans un « Musée du vivant », qui n'est pas ouvert à la visite, mais constitue plutôt un centre de ressources, proposant des expositions virtuelles téléchargeables en ligne, et qui sert de support à des colloques, à des jeux scientifiques, etc.

En partenariat avec l'université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines, et sous la dénomination un peu ambitieuse de « Centre international de recherche en écologie », un dépôt d'archives et de documents anciens a été constitué. Il contient notamment, outre les bibliothèques patrimoniales de l'Agro, de Grignon et de Nancy, les fonds des précurseurs français de l'écologie, et les archives des partis écologistes. Il accueille le réseau associatif « mémoire de l'environnement », et a noué des liens avec trois fondations privées, en Allemagne, en Belgique et en Italie pour constituer un « Réseau international des archives de l'écologie ».

Les élèves, à travers leurs associations, sont très actifs pour diffuser la culture scientifique en organisant des colloques (Débats de l'Agro, notamment), en participant aux « Disputes d'AgroParisTech », séries de tables rondes consacrées à une problématique d'actualité (en 2013-2014, l'agriculture en ville). Ils participent au Salon de l'agriculture, à la Fête de la science, etc. Ces activités sont utiles et de bon niveau. Elles restent toutefois, de fait, un peu locales.

AgroParisTech s'inscrit dans une émulation nationale et internationale. Développer son attractivité internationale, élargir son image nationale justifient que les résultats remarquables déjà acquis soient amplifiés. Ainsi, la recherche conduite à AgroParisTech n'est actuellement pas suffisamment identifiée et valorisée. L'organisation ou la co-organisation de colloques internationaux, les coéditions de livres par les enseignants-chercheurs, la production de cahiers scientifiques ou techniques, y compris sous forme dématérialisée, sont autant de pistes qui pourraient renforcer la visibilité d'AgroParisTech. La qualité des recherches menées à, ou avec, AgroParisTech le justifie pleinement.

# Les relations européennes et internationales

## I – Un pilotage qui s’est davantage affirmé mais des objectifs qui doivent être mieux définis

La dernière évaluation AERES avait souligné un déficit d’activités internationales, tant du point de vue de la mobilité enseignante que de la mobilité étudiante. Depuis, l’établissement a procédé à une réorganisation : la Direction des partenariats avec les entreprises (DPE) est désormais dissociée de la Direction des relations internationales (DRI), cette dernière travaillant en étroite collaboration avec la direction scientifique pour porter la politique européenne et internationale. Cette nouvelle structuration devrait permettre de mieux définir à moyen terme les rôles des différents acteurs impliqués et de développer une stratégie intégrée de mise en réseau et de mobilité favorisant la visibilité, le rayonnement de l’institution tant au niveau européen qu’à l’international.

AgroParisTech participe à plusieurs réseaux universitaires transnationaux principalement européens en sciences du vivant. Par exemple l’adhésion au réseau ATHENS<sup>13</sup> via ParisTech qui permet d’organiser des échanges d’étudiants deux fois par an entre 14 universités européennes, au réseau ISEKI<sup>14</sup> en sciences alimentaires ou encore au réseau SILVA<sup>15</sup> en foresterie. Les réseaux d’alliances fédérés au sein d’Agreenium et Paris Tech, ainsi que les programmes *Erasmus Mundus* contribuent à améliorer la visibilité et l’attractivité internationale d’AgroParisTech. Il est cependant à regretter que les actions résultant d’échanges et collaborations bilatérales établis par les enseignants-chercheurs restent souvent à une échelle trop individuelle ; la nouvelle structuration de la DRI devrait aider à ce que l’établissement en tire un meilleur bénéfice. Cette volonté politique d’un soutien de l’établissement aux actions internationales est d’ailleurs marquée par exemple par l’affectation de deux postes à l’organisation des programmes *Erasmus Mundus* (master et doctorat).

Le positionnement et la visibilité d’AgroParisTech au niveau international restent cependant à confirmer au-delà de quelques collaborations ponctuelles avec la Chine et le Brésil depuis 2000 et plus récemment avec la Corée du Sud. Par contre très peu de collaborations et d’échanges sont orientés vers l’Amérique du Nord.

Pour assurer la cohérence des actions de coopération, il est indispensable que la mission de la DRI soit orientée vers des objectifs mieux définis en matière de formation et de recherche en concertation plus étroite avec les instituts et organismes (INRA, IRSTEA, CIRAD, IRD), les consortiums (AGREENIUM, PARISTECH), les pôles majeurs de recherche et les partenaires internationaux en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique. Cela passe nécessairement par des choix de partenaires et d’actions, mais également l’affichage de cibles à atteindre ainsi que par une communication ciblée plus dynamique à l’international.

## II – Une mobilité étudiante en développement, à équilibrer et à renforcer

La mobilité sortante est freinée par plusieurs contraintes. Notamment, l’ouverture à l’international pour le parcours ingénieur, qui n’est pas obligatoire, demeure faible (65 sortants hors stage en 2012-2013). AgroParisTech n’échappe pas à la difficulté de mise en œuvre d’une année de césure qui, bien que favorisant la mobilité, est toujours délicate, notamment par rapport aux contraintes imposées par la CTI. L’obligation de payer les frais de scolarité durant l’année de CEI - Certificat d’expérience à l’international - peut constituer également un frein à la mobilité des élèves ingénieurs. Il est difficile pour l’établissement de répondre financièrement à toutes les demandes ; il existe cependant un volant de bourses mobilisables pour des stages à l’étranger. La volonté de créer de nouveaux doubles diplômes est peu perceptible : il n’en existe que quatre à l’heure actuelle. Le nombre de thèses en cotutelle, 10-15 % des effectifs, est encore trop modeste et ne reflète pas la place de l’institution et la qualité des unités de recherche d’AgroParisTech.

<sup>13</sup> ATHENS : programme d’échanges européen d’étudiants.

<sup>14</sup> ISEKI : et son programme ISEKI mundus est dédié à l’amélioration et à l’internationalisation des études supérieures en sciences de l’alimentation.

<sup>15</sup> SILVA : réseau européen pour la recherche et la formation dans le domaine de la forêt.

Dans la perspective de renforcer l'internationalisation de l'établissement, il serait souhaitable de mieux informer les étudiants français et étrangers des forces en formation et recherche agronomiques au sein d'AgroParisTech et ses partenaires internationaux, des bénéfices résultant d'une formation à l'étranger et des sources de financement pour effectuer des stages et des années de césure dans des établissements de renom à l'international. Finalement, la politique de communication transversale (ingénieur - master - doctorat) pour encourager les échanges internationaux au sein de l'établissement est assez peu développée et mériterait d'être renforcée, à l'image de la mise en place d'une journée dédiée aux études et à la recherche à l'international. L'objectif de cette journée est de présenter les programmes offerts par AgroParisTech et ses partenaires et de mettre en vedette les expériences intéressantes vécues par des étudiants.

Bien que la mobilité entrante ne soit pas négligeable<sup>16</sup>, elle demeure tout de même insuffisante par rapport à ce qu'ambitionne AgroParisTech en termes d'attractivité européenne et internationale. AgroParisTech contribue fortement à la formation des étudiants étrangers dans le domaine des sciences du vivant, issus de nombreux pays, mais sa contribution en Amérique du nord est encore négligeable, une faiblesse déjà soulevée lors de l'évaluation AERES en 2009. Pourtant, le séjour d'étudiants étrangers est favorisé par une excellente structure d'accueil. En particulier, l'offre de logements dans les résidences, l'encadrement personnalisé, l'accès à des cours de langues et à des associations facilitent l'insertion. Les étudiants étrangers rencontrés, en majorité de l'école doctorale Abies et en provenance de Tunisie, Chine et Brésil, ont manifesté un très haut degré de satisfaction pour le soutien offert par AgroParisTech. Au total, 25 étudiants provenant d'Irlande, Italie, Autriche, Norvège et Suède ont bénéficié des bourses des programmes *Erasmus Mundus*. L'évolution actuelle des programmes Erasmus soulève cependant quelques inquiétudes sur le financement futur des formations ou échanges internationaux.

Ainsi, le taux de mobilité, hors CEI, apparaît déséquilibré entre mobilités entrante et sortante et la volonté d'ouverture à l'international semble être le fruit d'un pilotage d'établissement encore peu ambitieux et peu structuré. Afin de favoriser la mobilité à l'international des étudiants et des enseignants, il serait souhaitable qu'AgroParisTech se dote d'une politique favorisant la création de réseaux actifs et structurés de coopération en formation et recherche, et que l'école s'investisse davantage dans des réseaux existants.

---

<sup>16</sup> 363 entrants tous cursus confondus en 2012-2013.

# Le pilotage et la gestion

## I – Une gestion des ressources humaines avec peu de marges de manoeuvre et une absence de gestion prévisionnelle

AgroParisTech emploie 775 personnes dont 230 enseignants et enseignants-chercheurs et 545 agents latos. Le plafond d'emplois État est de 527 ETP. Au 31 décembre 2013, le budget de l'établissement supporte, hors contrats doctoraux, 123 contrats correspondant à 111 ETP. Le service RH est composé de 14 agents et s'appuie sur six personnes « relais RH » dans les centres.

L'établissement, comme l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur agricole et vétérinaire, ne dispose que de compétences et responsabilités limitées dans le domaine des recrutements, de la gestion et des rémunérations principales et accessoires du personnel (les grilles du personnel latos sont fixées par le MAAF, la marge de manoeuvre de l'établissement se limitant à leur modulation éventuelle, et les primes reconnaissant les responsabilités pédagogiques et les charges administratives pour les enseignants-chercheurs sont encadrées).

Dans le cadre de la maîtrise de la masse salariale, l'établissement a mis en place un « référentiel des missions » et a défini un principe de limitation des heures complémentaires à 50 h/an par enseignant-chercheur. Si cette règle semble respectée, le dispositif de définition du service prévisionnel des enseignants n'est pratiquement pas formalisé et relève de la responsabilité des DFR, le président de département signant la feuille de service des enseignants a posteriori sur la base du déclaratif. Le président de département devrait avoir une meilleure maîtrise et un suivi des moyens financiers et RH alloués à sa structure, pouvoir mettre en œuvre les vérifications nécessaires de sorte à optimiser l'utilisation des ressources dont il a la responsabilité.

Compte tenu du nombre limité chaque année de vacances d'EC, il est apparu peu pertinent pour l'établissement de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois d'EC. Cependant, un exercice de programmation a été initié partant des besoins des DFR et donnant lieu à une validation par les instances. Cette nouvelle démarche était en cours de finalisation au printemps 2014. En ce qui concerne le personnel latos et contractuels, aucune démarche n'a été menée en ce sens. Par ailleurs il serait utile pour l'établissement d'envisager une montée en puissance du contrôle interne et du calcul des coûts sous l'égide de la Direction de l'évaluation et de l'audit interne mise en place en 2012.

Enfin, le projet de déménagement à Saclay a des répercussions sur le personnel et les évolutions prévisibles en termes d'organisation constituent un facteur supplémentaire qui milite en faveur de la mise en place d'une GPEC adaptée.

## II – Une gestion financière et comptable en voie d'amélioration

Le budget consolidé de l'établissement (après intégration de la valorisation des emplois de titulaires payés directement par les services du ministère) est de près de 70 M€, les ressources propres et les ressources affectées après consolidation de l'activité d'ADEPRINA, représentent près d'un tiers des ressources.

La gestion d'une partie des prestations par une société *ad'hoc*, l'ADEPRINA, reconnue par la tutelle, est maîtrisée par l'établissement dans le cadre d'une convention approuvée par le CA. Par ailleurs, son responsable, gestionnaire de formation, est complètement intégré à l'équipe de direction d'AgroParisTech et participe à la démarche de mise en œuvre d'une comptabilité analytique. Même si le budget consolidé d'AgroParisTech prend en compte les ressources de l'Adeprina, on peut simplement regretter que ses comptes ne soient pas présentés au CA, ce qui permettrait une information plus complète des administrateurs.

La répartition des crédits se fait en interne dans le cadre d'un dialogue de gestion entre la secrétaire générale et les présidents de départements, mais cette évolution semble peu intégrée par les acteurs eux-mêmes. Par ailleurs, les départements et la DEVE disposent de moyens partagés pour assurer la gestion de la première année de la formation d'ingénieurs. Si ce dialogue remplace un dispositif de répartition normé et participe à une rénovation de la gestion budgétaire, il se déploie cependant sans discussion sur les objectifs des différentes composantes, ce qui ne permet pas d'en faire un levier au service des objectifs de l'établissement.

L'organisation budgétaire en 25 centres de responsabilités est peu ou pas propice à une gestion globalisée qui permette à l'établissement de dégager des marges de manœuvre au service de sa stratégie. Enfin, l'existence de structures internes ayant des statuts différents (DFR, Centres) et le maintien d'une école interne nuisent à une gestion financière fluide.

Par ailleurs, les critiques et recommandations liées au contrôle de la Cour des Comptes (rapport de 2007 révisé en 2013), ont entraîné, sur les plans comptables et financiers, une mobilisation de l'établissement qui procède depuis à la fiabilisation de certaines procédures critiques, dans le cadre de la mise en place du contrôle interne comptable et financier.

Enfin, l'absence de valorisation dans le bilan de l'ensemble du patrimoine relevé par la Cour des Comptes nuit à la lisibilité du bilan. Cette difficulté devra être résolue avant la restitution des ensembles immobiliers lors de la concrétisation du projet immobilier de Saclay.

### III – Le patrimoine, un outil maîtrisé au service de la stratégie

AgroParisTech est implanté sur huit sites distincts, les quatre plus importants étant en Île-de-France (Paris, Massy et Thiverval Grignon). Les quatre autres centres sont localisés à Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand et Kourou (Guyane). La fonction patrimoine est maîtrisée au sein de l'établissement et le SPSI validé par la tutelle reflète une réelle connaissance et maîtrise des enjeux.

Le projet essentiel pour le patrimoine est la réunion des sites franciliens dans le cadre de l'UPSay. La partition que propose de jouer AgroParisTech dans ce projet ambitieux et fortement financé par l'État (2 milliards d'€) est la création par le regroupement de l'AgroParisTech et de l'INRA d'un des tous premiers pôles mondiaux d'enseignement, de recherche et de transfert en « sciences et ingénierie du vivant pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement ».

Au-delà du projet stratégique évoqué par ailleurs, l'établissement est porteur, pour le volet patrimoine, depuis 2008, d'un projet audacieux, original et risqué malgré, le soutien sans ambiguïté du ministère de tutelle. Audacieux, car le développement repose sur un véritable projet de mutation de l'établissement qui permettra de lier durablement son destin à celui de l'INRA mais aussi des partenaires universitaires ou des grandes écoles du futur site de Saclay. Original car il repose sur un dispositif de partenariat public-public qui associe AgroParisTech, l'INRA et la Caisse des Dépôts au sein d'une société par actions simplifiées, dont l'établissement détient 51 %, l'INRA 30 % et la CdC 19 %. Cette société sera l'opérateur chargé du financement, de la construction, de l'entretien et de la gestion du futur bâtiment. À charge pour les futurs occupants d'assumer un loyer couvrant le remboursement des emprunts, la provision pour le maintien en l'état du bâtiment, la maintenance et les charges de gestion. Risqué car la charge afférente au loyer doit être financée grâce aux économies financières liées aux lourdes charges d'entretien du patrimoine actuel et une baisse des charges de personnels dédiés aux fonctions support. Malgré le soutien du ministère de tutelle à ce montage, il existe cependant un risque qui doit inciter l'établissement à mener une réflexion sur la pérennité de son équilibre budgétaire et de son modèle économique actuel.

### IV – Une fonction hygiène et sécurité bien assurée par l'établissement

Le dispositif relatif à l'hygiène et la sécurité est organisé à l'image de l'établissement, selon un double schéma :

- autour de la conseillère de prévention rattachée à la direction générale, huit agents sont chargés de la mise en œuvre de l'hygiène et de la sécurité sur les différents sites. De plus, deux chargés de mission interviennent en appui sur les sites de Massy et Grignon et une conseillère « d'orientation » est plus particulièrement chargée de la relation avec le personnel dans le cadre du projet Saclay.
- dans les centres, le pilotage de ces missions est confié soit à des commissions locales d'hygiène et de sécurité (pour Nancy et Massy), soit à des commissions de centre, chargées des questions de vie quotidienne et qui traitent des conditions de travail (pour les autres centres).

L'hygiène et la sécurité sont traitées à travers quatre groupes de travail (risques psycho-sociaux ; troubles musculo squelettiques ; produits cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction ; prévention d'alcoologie) qui regroupent les agents de prévention et les chargés de mission.

L'ensemble des agents de prévention a été formé à l'analyse des accidents de travail. Par ailleurs, les médecins chargés de la médecine du travail de l'établissement, dans le cadre d'une convention avec la mutualité sociale agricole, interviennent aussi dans les actions de conseil en milieu de travail (1/3 temps).

Concrètement, le dispositif d'hygiène et sécurité traduit une réelle prise en compte de la qualité des conditions de travail, l'apparition de nouveaux enjeux nés de la mise en œuvre du projet de l'UPSay. Cependant, la réponse institutionnelle ne semble pas suffisante pour lever les interrogations du personnel notamment les plus précaires particulièrement inquiets par la perspective du déménagement.

## V – Le système d'information, une direction réactive et une organisation perfectible

Le système d'information est un outil au service de l'ensemble de l'établissement et la DSI est organisée autour de quatre pôles : infrastructures, développement, sécurité et soutien au TICE.

La direction s'appuie sur des ressources qui sont affectées en Île-de-France en particulier au sein du département modélisation mathématique informatique et physique situé au siège et sur des ressources présentes dans les autres centres.

L'évolution du SI est appuyée sur un schéma qui est revu régulièrement. Ainsi après les premières années qui ont vu la réalisation d'un outil pour la documentation, la DSI travaille sur un logiciel de gestion de la scolarité et sur la réalisation automatisée de tableaux de bord à destination des services financiers et RH. Il serait cependant utile qu'une réflexion soit engagée avec les tutelles pour une meilleure coordination de ces travaux, notamment dans le cadre de la construction de l'IAVFF et de l'UPSay.

La conception du logiciel de gestion de la scolarité, financée à l'origine dans le cadre d'un appel à projets par une collectivité pour les seuls besoins de l'établissement - et donc non ouvert initialement aux besoins des universités, a été étendue à d'autres grandes écoles partenaires du projet UPSay et devrait déboucher en septembre 2015. Cette ouverture témoigne de la réactivité de la DSI mais aussi de la maturité de son pilotage.

Le comité de pilotage du SI est piloté conjointement par le directeur et la directrice de l'évaluation et de l'audit interne ; il recense les besoins, élabore un projet et propose des arbitrages qui seront ensuite validés par le comité de direction. Par ailleurs, le directeur des systèmes d'information est également vice-président du département modélisation mathématique informatique et physique et s'appuie en partie sur leurs équipes compétentes dans le domaine du calcul scientifique.

Cette organisation présente un aspect pratique, car le directeur peut mobiliser de façon optimale des ressources du département, au bénéfice de tous mais elle ne facilite pas la lisibilité sur les moyens affectés au pilotage du SI et ne garantit pas la pérennité des ressources humaines mobilisables pour son développement. Cette organisation du SI mériterait d'être clarifiée pour conduire à la création d'un service doté de ressources humaines bien identifiées.



# Conclusion



AgroParisTech est une institution récente, née en 2007 de la fusion de trois écoles initialement sous tutelle du MAAF et désormais sous double tutelle du MAAF et du MENESR (loi du 23 juillet 2013 relative à l'ESR). Même s'il existe encore des marges d'amélioration pour parachever la fusion, les risques associés à celle-ci ont été globalement maîtrisés. En effet, moins de sept ans après sa création, on constate que l'établissement a su profiter de la notoriété et des acquis des écoles fondatrices pour développer sa propre stratégie ; il construit désormais son identité, notamment au travers du cursus unique d'ingénieur mis en œuvre en 2010.

En s'appuyant sur un important réseau partenarial avec les autres écoles, les universités, les EPST, particulièrement l'INRA, et le monde socioéconomique, AgroParisTech est un acteur majeur et reconnu de la recherche fondamentale et finalisée sur ses domaines de compétence. Pour renforcer cette visibilité, AgroParisTech doit cependant veiller à ce que sa contribution à la production des connaissances soit mieux identifiée et mieux valorisée. Par ailleurs, le lien très étroit installé entre la formation et la recherche constitue une dimension identitaire à laquelle est attaché l'établissement ; cette dimension n'est toutefois pas encore suffisamment mise en valeur et mériterait d'être promue, particulièrement auprès des publics étudiants, en France comme à l'international.

S'il reste du chemin à parcourir pour véritablement s'imposer dans le panorama européen et international des grands établissements du domaine des sciences du vivant, de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, la stratégie mise en œuvre par l'établissement est cohérente au regard de ses forces : il n'y a en effet pas d'autre choix que de nouer des alliances avec les meilleurs partenaires et de viser l'excellence dans tous les segments d'activité. Dans le même temps, AgroParisTech doit vraiment conforter son fonctionnement interne, certes complexe du fait de son organisation multisite, mais aussi relativement protégé jusqu'à maintenant par son ministère de tutelle. Or, les contraintes et enjeux en cours et à venir vont marquer profondément le paysage de l'ESR. Engagé dans l'UPSay, en synergie accrue avec l'INRA du fait du rapprochement souhaitable sur un même site, AgroParisTech pourra alors s'affirmer comme le chef de file incontournable et unique du secteur agronomie-alimentation de la Comue. Son intégration dans ce grand pôle à visibilité mondiale constitue un vrai défi, indiscutablement favorable à son développement ; elle s'accompagne cependant du risque d'une hyper concentration des forces et moyens en IdF, l'établissement n'étant plus alors en mesure de s'investir dans les territoires. Aussi cela nécessite-t-il une réflexion stratégique quant à son positionnement national, dont, pour l'instant, AgroParisTech n'est pas complètement maître. En particulier, la création de l'IAVFF l'obligera probablement à faire des choix que ses tutelles, désormais le MAAF et le MENESR, devront accompagner ou pour le moins aider à préciser.

## I – Les points forts

- Un établissement leader national dans ses domaines de compétence.
- Une qualité incontestable des formations (ingénieur, master, doctorat) adossées à la recherche.
- Une stratégie qui sait s'appuyer sur un réseau partenarial fort et diversifié.
- La réactivité et la capacité de l'établissement à s'adapter dans un contexte en forte mutation.
- La maîtrise d'enjeux patrimoniaux complexes.

## II – Les points faibles

- Une organisation interne peu efficiente qui ne vise pas à dégager des marges de manœuvre.
- Une absence de véritable GPEC.
- Un rayonnement à l'international pas encore à la mesure de la qualité du potentiel de formation et de recherche.
- Une politique d'innovation et d'entrepreneuriat qui ne répond pas aux enjeux stratégiques de l'établissement, et pas suffisamment ambitieuse au regard des enjeux sociétaux.
- Une communication insuffisante sur les activités de recherche de l'établissement.

### III – Les recommandations

- Définir et affirmer le rôle que souhaite jouer l'établissement dans les stratégies de coopérations nationales.
- Veiller à la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement du changement particulièrement à destination des personnels latos.
- Installer le dialogue interne pour l'allocation des moyens sur des bases stratégiques, en s'appuyant sur des indicateurs fiables et partagés.
- Mettre en œuvre sans tarder des outils de connaissance des coûts, en soutien aux choix stratégiques.
- Mettre en place un service de formation continue appuyé sur un système de comptabilité analytique efficace.

# Liste des sigles



## A

ADASEV	Association pour le développement de l'apprentissage dans les sciences et technologies du vivant
ABIES	Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé
ADEPRINA	Association pour le développement de l'enseignement du perfectionnement et de la recherche à l'INA
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## B

BDE	Bureau des élèves
-----	-------------------

## C

CA	Conseil d'administration
CdC	Caisse des dépôts
CE	Conseil des enseignants
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CFA	Centre de formation d'apprentis
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CIRE	Centre international de recherches sur l'écologie
Comue	Communauté d'universités et établissements
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

DBM	Décisions budgétaires modificatives
Deve	Direction de l'enseignement et de la vie étudiante
DFR	Départements de formation et de recherche
DPE	Direction des partenariats avec les entreprises
DRI	Direction des relations internationales
DSI	Direction des systèmes d'information

## E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
ENT	Environnement numérique de travail
Ensia	École nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
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)

## F

FC	Formation continue
FCS-UPSay	Fondation de coopération scientifique Campus Paris-Saclay
FSE	Fonds social étudiant

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Gref	Corps du génie rural, des eaux et des forêts
GRH	Gestion des ressources humaines

## I

Iatos	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de services
Idex	Initiatives d'excellence
IdF	Île-de-France
INA-PG	Institut national agronomique Paris-Grignon
Inra	Institut national de la recherche agronomique
IPEF	Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture

## M

MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MS	Mastère spécialisé

## P

PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PEEPS	Pôle entrepreneuriat étudiant Paris Saclay
PIA	Programme investissements d'avenir
PMR	Personnes à mobilité réduite

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

## S

SATT	Sociétés d'accélération du transfert de technologies
SI	Système d'information
SPSI	Schémas pluriannuels de stratégie immobilière
STVE	Sciences et technologies du vivant et de l'environnement

## T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
------	--

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

# Observations du directeur



www.agroparistech.fr

■ Direction générale  
Gilles TRYSTRAM  
Tél : 01.44.08.16.01

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

A l'attention de  
Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
Directeur de la section des établissements  
20 rue Vivienne  
75002 Paris

Paris, le 7 novembre 2014

## Observations du directeur général d'AgroParisTech sur le rapport d'évaluation de l'établissement par l'AERES

Monsieur le directeur,

L'évaluation d'AgroParisTech, sept ans après sa création, apporte un regard extérieur complet et détaillé ainsi qu'une prise de recul sur le projet stratégique porté par l'établissement. L'ensemble de la communauté AgroParisTech constate avec satisfaction que le comité d'évaluation de l'AERES mesure bien les efforts consentis et la qualité des résultats obtenus sur l'ensemble des missions de l'établissement. L'analyse et les conclusions du rapport confirment notre démarche et les directions dans lesquelles nous sommes résolument engagés, tout en nous apportant des pistes de réflexion pour parachever la mise en œuvre de nos projets.

S'agissant des constats et points soulevés par le comité d'évaluation, je souhaite apporter les précisions qui suivent.

La nouvelle loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de 2013 et l'orientation donnée par l'Etat visent une organisation de sites. Par ailleurs, le ministère en charge de l'agriculture assure le portage d'un enseignement supérieur agricole au meilleur niveau et en phase avec ses politiques publiques, l'amenant à créer l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) inscrit dans la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt de 2014. Cet institut fédère à l'échelle nationale notamment tous les établissements d'enseignement supérieur agricole publics. Partie prenante de l'IAVFF, AgroParisTech, établissement multi-sites, doit tout autant collaborer de manière optimale avec les nouveaux sites régionaux là où sont implantés ses centres qu'avec cet institut national.

Dans ce contexte, et sur la base d'une analyse factuelle de sa situation dans les différents sites sur lesquels il est implanté, AgroParisTech a défini **sa politique de sites**. Elle consiste à avoir dans chaque région un partenariat structurant et durable avec une future communauté d'universités et d'établissements (COMUE), sans exclusive de collaborations avec d'autres communautés. AgroParisTech bénéficie ainsi des complémentarités de ses sites. Il est connecté dans son environnement local aux dispositifs universitaires pertinents pour porter des formations ingénieur, master, post-master, doctorat et tout au long de la vie, stratégiquement en synergie avec la recherche et porteur d'une analyse des enjeux socio-économiques et de société.

Sège social :  
16 rue Claude Bernard  
F-75231 Paris cedex 05  
Tél. : 33(0)144 08 16 61  
Fax 33(0)144 08 17 00

Cette politique de sites permet de préserver au maximum et de développer tout à la fois :

- la capacité à mobiliser la diversité des compétences de l'établissement et de ses partenaires régionaux au profit des formations de niveau master et post-master,
- la possibilité de faire exister et d'orienter des formations doctorales adaptées à nos champs disciplinaires et pouvant s'appuyer sur le potentiel de recherche des équipes couvrant ces champs,
- l'entretien et le renouvellement de synergies nationales et régionales au niveau des activités de recherche.

En Ile-de-France, cette politique se caractérise par le choix de s'investir dans le projet de construction de l'université Paris-Saclay. Toutefois, cette orientation ne doit pas négliger de préserver ou d'établir des liens avec les autres dispositifs de formation et de recherche d'Ile-de-France autant que nécessaire. Concomitamment à ce projet académique, un projet de déménagement des quatre sites franciliens sur le campus de Saclay à horizon 2019 est en cours d'instruction. Compte tenu de leur ampleur, la direction générale va s'attacher à entretenir la mobilisation de la communauté AgroParisTech pour la mise en œuvre de ces projets. Un dispositif d'écoute et d'accompagnement individuel des personnels a notamment été mis en place pour préparer dans les meilleures conditions le déménagement sur le campus de Saclay, mené en partenariat étroit avec l'Inra.

S'agissant des **activités de recherche** de l'établissement, le rapport souligne que malgré sa place de premier plan au niveau national dans ses domaines de compétences, AgroParisTech développe une mise en visibilité insuffisante en la matière. L'amplification et la clarification de notre communication scientifique sont effectivement des objectifs que nous avons identifiés, et au profit desquels différentes actions ont été initiées. Elles concernent le partage des priorités scientifiques avec nos partenaires, la communication tous publics des résultats de la recherche produits dans l'établissement, une meilleure valorisation de ces résultats dans la formation, la définition de priorités de partenariat au niveau international. A titre d'illustration, souhaitant pérenniser sa contribution à la diffusion de la culture scientifique et au débat public, AgroParisTech développe depuis plusieurs années une politique volontariste en la matière qui passe par la consolidation d'actions et la mise en place de nouvelles initiatives (production d'articles sur sites internet grand public, refonte de la partie recherche du site internet programmée dans les mois à venir, participation accrue à des manifestations à destination du grand public...). Par l'ensemble de ses actions, AgroParisTech s'emploie à améliorer son positionnement dans les classements internationaux, tel que le classement QS qui, dans nos champs de compétences, nous place en 2014 au 4<sup>e</sup> rang en Europe et au 30<sup>e</sup> rang mondial (en progression de quatre places par rapport à 2013).

S'agissant de la vigilance que le comité d'évaluation conseille de porter quant à l'incidence du développement de notre **offre de formation**, notamment face aux enjeux qui se dessinent autour de l'université Paris-Saclay et de l'IAVFF, il est tout à fait clair que ce développement ne peut se faire qu'en cohérence avec les forces dont l'établissement dispose ou sur lesquelles il peut s'appuyer. Aussi dans le cadre de la campagne d'accréditation en cours, AgroParisTech a engagé une démarche d'analyse de la soutenabilité des projets déposés par les équipes pédagogiques ; démarche qui a vocation à s'affiner avec la mise en place d'outils de calcul et de suivi des coûts. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une telle offre de formation nous amène à repenser nos approches pédagogiques en développant l'usage des TICE et en générant des innovations pédagogiques, fondées sur le travail personnel des étudiants.

S'agissant de la **formation des IPEF**<sup>1</sup>, leur programme de formation commune a été élaboré par les deux écoles (AgroParisTech et Ecole des Ponts ParisTech) sur la base de l'arrêté relatif à cette formation et selon un cahier des charges formulé par le CGAAER<sup>2</sup> et le CGEDD<sup>3</sup>, validé par les secrétaires généraux des ministères employeurs. Outre ce cahier des charges, des discussions constantes existent entre les écoles, les administrations et le chef de corps dans le cadre du comité d'orientation et de validation (COV) présidé par le chef de corps. Le COV se réunit plusieurs fois par an et valide le choix des ingénieurs-élèves ainsi que l'évolution de la formation elle-même. En outre, cette formation dispose d'un conseil de perfectionnement qui se réunit une fois par an mobilisant les ministères, des référents académiques, des établissements et organismes employeurs, afin de conseiller les écoles dans leurs choix académiques et stratégiques.

<sup>1</sup> Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts

<sup>2</sup> Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

<sup>3</sup> Conseil général de l'environnement et du développement durable

S'agissant de la **fonction d'orientation et de préparation à l'insertion professionnelle** des étudiants, elle est assurée de manière partagée entre des enseignants-chercheurs, la direction de l'enseignement et de la vie étudiante, la direction des formations doctorales, la direction de l'Engref, la direction scientifique et la direction des partenariats.

Les étudiants bénéficient d'une information sur les métiers et les secteurs d'activité, ainsi que sur l'insertion des jeunes diplômés, par de multiples sources internes et externes : professionnels intervenant dans les enseignements lors de conférences, de projets ou de visites sur le terrain, entreprises et autres organismes employeurs venus à l'école lors d'amphis spécifiques de présentation ou lors du Forum Vitae, entreprises et organismes divers d'accueil des stagiaires et des apprentis, associations d'anciens élèves et consultants spécialisés (APEC, APECITA).

L'observatoire de l'emploi et des métiers d'AgroParisTech regroupe les forces d'agents assurant le suivi de l'insertion des étudiants va étendre son périmètre au suivi du marché de l'emploi pour les doctorants, les auditeurs des mastères spécialisés, les étudiants des cursus ingénieur et master. Des enquêtes annuelles sont réalisées auprès des deux dernières promotions sorties, dans le cadre des enquêtes de la conférence des grandes écoles, et à la demande du MENESR pour les docteurs. L'observatoire publie sur le site Intranet un grand nombre d'informations à destination de la communauté d'AgroParisTech. Les travaux de l'observatoire sont par ailleurs connectés aux travaux de prospective-métiers conduits par la direction des partenariats en lien avec les secteurs socio-économiques.

S'agissant des **partenariats et de l'international**, le conseil d'administration a validé en mars 2014 une orientation visant à mieux mettre en avant une politique des relations avec des partenaires importants de l'établissement : entreprises, institutions, associations. Ces partenaires sont les employeurs de nos diplômés, des institutions homologues pour des collaborations en recherche,... Afin de faciliter la mise en œuvre de cette orientation et de renforcer notre capacité d'intervention, les missions relatives aux relations internationales et celles relatives aux partenariats ont été confiées à deux directions distinctes.

D'une part, la direction des partenariats, interface entre AgroParisTech et ses partenaires socio-économiques et institutionnels, qui notamment anime le débat stratégique interne sur ce thème, propose, gère et suit la mise en œuvre des partenariats. Elle a aussi pour mission de dynamiser la démarche d'entrepreneuriat au sein de l'établissement.

D'autre part, la direction des relations internationales, force de proposition de la stratégie internationale va présenter fin 2014 au conseil d'administration, pour débat et validation, les axes prioritaires de la politique internationale d'AgroParisTech. Elle en assurera la mise en œuvre, notamment en coordonnant et animant les actions qui y sont inscrites.

La **ferme expérimentale** de Grignon constitue un outil original, qui se positionne en appui aux activités de recherche et d'enseignement d'AgroParisTech, mais porte en outre une mission de production et de démonstration. Sa dynamique entrepreneuriale, relevée par le rapport d'évaluation, a permis une amélioration sensible de ses résultats, qui donne de la crédibilité aux pratiques nouvelles développées notamment dans le cadre du projet *Grignon énergie positive*, et fait de l'exploitation un modèle transposable et une référence pour l'agriculture française, valorisée également dans le cadre du réseau des fermes expérimentales du ministère de l'agriculture, investi d'une mission de démonstration, de formation et de diffusion de nouveaux modes de production, en conformité avec la loi d'avenir pour l'agriculture (projet *Enseigner à produire autrement*). C'est pourquoi le maintien de l'exploitation agricole d'AgroParisTech après le déménagement à Saclay se justifie pleinement. Sa contribution aux activités d'enseignement sera repensée en prenant en compte l'éloignement des deux sites, sachant que d'ores-et-déjà, la majeure partie des étudiants sont en formation sur un site distant de l'exploitation. Par ailleurs, l'absence de terres disponibles sur le plateau de Saclay rend toute solution alternative de proximité irréaliste.

Enfin, comme le souligne, à juste titre, le rapport d'évaluation, AgroParisTech se mobilise fortement pour conduire un chantier global de rénovation de son **pilotage des moyens budgétaires et humains**.

Un processus de dialogue de gestion avec les composantes internes de l'établissement, qui comprend une justification au premier euro des moyens demandés, est dorénavant systématique lors de l'élaboration budgétaire.

Les outils d'un pilotage budgétaire affiné sont en cours de construction ; les premiers résultats du contrôle de gestion et de la démarche de comptabilité analytique sont ainsi attendus en fin d'année. De même, une démarche projet est engagée pour mettre en application au sein de l'établissement les nouvelles règles prévues par le décret du 07 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, qui permettra de construire et piloter une stratégie financière pluriannuelle en cohérence avec la stratégie globale d'établissement. Cette démarche contient un volet relatif à la simplification des processus de gestion.

La création ou le renouvellement des emplois concernant les personnels IATOSS fait aujourd'hui l'objet d'arbitrages validés en comité de direction. Concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, AgroParisTech a engagé en juin 2014 un travail ciblé dans la perspective de la réunion des quatre centres franciliens à Saclay. Une étude est ainsi menée pour les services et fonctions qui, dans ce cadre, pourraient faire l'objet de mutualisations. Cette démarche vise à définir une organisation rationalisée et à anticiper les éléments de conduite du changement à mettre en œuvre. Une réflexion sur l'organisation des services supports du centre de Nancy est par ailleurs prévue dès le début de l'année 2015.

Les recommandations émises par le comité d'évaluation vont nous aider pour continuer à faire progresser l'établissement dans la mise en œuvre de nos projets des années futures.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de mes salutations les meilleures.

Le directeur général



Gilles TRYSTRAM



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation d'AgroParisTech a eu lieu du 8 au 10 avril 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Gilles Bourdier, professeur des universités (université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand).

## Ont participé à l'évaluation :

- Gilles Boucher, directeur général des services, Communauté des universités et établissements, Université de Toulouse ;
- Marie-Annick Galland, professeur des universités, École centrale de Lyon ;
- François Letourneux, président du comité français de l'UICN, Union internationale pour la conservation de la nature ;
- Elsa Pibou, doctorante, attachée temporaire d'éducation et de recherche, université Toulouse 2 ;
- Bernadette Pinel-Alloul, professeur des universités, université de Montréal, Canada.

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)