



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. 2009. hceres-02026370

HAL Id: hceres-02026370

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026370>

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 2009



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

Rapport d'évaluation d'AgroParisTech



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2009

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel et une activité de recherche quantitativement et qualitativement importants	7
II – La nécessité de mieux affirmer une politique de recherche "AgroParisTech"	8
La stratégie en matière de valorisation	11
I – Une volonté affirmée de valoriser les résultats de la recherche et de l'enseignement	11
II – Une gestion de la valorisation en direction des entreprises à rationaliser	11
III – La nécessité de mieux rendre compte de la propriété intellectuelle et de la consultance	12
IV – Une politique de valorisation du patrimoine ambitieuse	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Une offre de formation riche et diversifiée	13
1 ● Trois diplômes d'ingénieur en formation initiale	14
2 ● Un diplôme d'ingénieur par la voie de l'apprentissage	14
3 ● Un diplôme d'ingénieur dans le cadre de la formation continue	14
4 ● Un diplôme d'ingénieur de spécialisation	14
5 ● Les formations master	14
6 ● La formation doctorale	15
7 ● Formation post-master non diplômante et formation continue	15
8 ● Le partenariat avec les milieux professionnels	15
9 ● Les ressources humaines utiles au projet pédagogique	16
II – Une attractivité confirmée au niveau national mais à mieux établir à l'international	16
III – Des étudiants bien accompagnés, de l'accueil à l'insertion professionnelle	16
IV – Un environnement de travail en voie de modernisation	17
V – L'amorce d'une démarche qualité pour l'évaluation des formations	17
La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Une stratégie de partenariat interétablissements foisonnante et à clarifier	19
II – Un partenariat déterminant avec les EPST et les EPIC	19
III – L'émergence d'un partenariat fort avec les collectivités de la région Île-de-France	20
IV – Des échanges fructueux et équilibrés avec les milieux socio-économiques	21
● Un outil intéressant : la ferme expérimentale de Grignon	21

La stratégie en matière de relations internationales	23
I – En matière de recherche, une stratégie à affirmer et des mobilités à développer	23
II – En matière de formation, une politique ambitieuse	23
III – Une mobilité étudiante significative mais à consolider	23
La stratégie en matière de vie étudiante	25
I – Des étudiants acteurs effectifs de la vie de l'établissement	25
II – Une vie étudiante de qualité	25
La gouvernance	27
I – Une gouvernance unifiée	27
II – L'indispensable mise en place d'un schéma directeur unifié des systèmes d'information	27
III – La nécessité de mettre en place une véritable gestion des ressources humaines	28
IV – Une politique budgétaire et financière efficace	29
V – Une politique immobilière bien conduite	29
VI – La mission qualité, un outil à développer pour accroître la capacité d'auto-évaluation	30
VII – L'hygiène et la sécurité à l'épreuve de la dispersion des sites	30
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	31
I – Une communication externe à mieux internationaliser	31
II – Une communication interne appréciée par les utilisateurs	31
III – Un réel sentiment d'appartenance à l'établissement qui doit encore être conforté	32
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	33
III – Les recommandations	33
Liste des sigles	35
Observations du directeur général	39
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



L'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement ou AgroParisTech¹ voit le jour le 1^{er} janvier 2007 sous la forme d'un EPSCP, grand établissement au sens de l'article L717-1 du Code de l'éducation. Il est issu de la fusion de trois établissements, l'INAPG, l'ENSIA et l'ENGREF, au terme de deux années de réflexions conduites par les deux premiers, initiateurs de la démarche, pour organiser cette nouvelle structure. L'ENGREF, qui s'associe plus tardivement à la réflexion, dispose d'un statut particulier qui lui donne rang d'école interne avec un conseil et un budget propre intégré.

À sa création, APT a mis en place une gouvernance unifiée et une organisation partagée qui repose sur cinq départements d'enseignement et de recherche² et sur des directions transversales. Cette organisation a permis un brassage des cultures des trois écoles fondatrices et des synergies originales et indispensables à la réussite de la fusion. Chaque département est constitué d' "UFR", structures internes à APT dédiées aux activités de formation, et d'unités de recherche qui ont le plus souvent le statut d'UMR.

APT associe recherche et enseignement pour la formation d'ingénieurs dans les sciences et les technologies du vivant et de l'environnement. Dans son projet, l'établissement souhaite en effet répondre aux défis posés par les "grands enjeux sociétaux du XXI^e siècle [...] :

- produire, gérer, valoriser des ressources renouvelables agricoles et forestières dans une perspective de durabilité des écosystèmes fournisseurs de ces ressources ;
- protéger, gérer des ressources naturelles : eau, air, sol, biodiversité ;
- organiser, gérer, valoriser les territoires, espaces naturels et paysages ;
- assurer le maintien d'un environnement durablement sain ;
- transformer et valoriser les bio-ressources agricoles et forestières ;
- offrir au consommateur des aliments et bioproduits sains et sûrs, adaptés à ses différents besoins."

APT accueille près de 2 000 étudiants et dispose de 230 enseignants-chercheurs ou assimilés et de 570 Personnels administratifs et techniques (IATOS). Plus de 500 chercheurs et EC appartenant aux grands organismes de recherche, aux universités et à d'autres grandes écoles participent aux activités au sein des 32 unités de recherche de l'établissement.

APT est réparti sur huit sites, les quatre plus importants (90 % de l'ensemble) se trouvant à Paris (ex INAPG et ENGREF), à Massy (ex ENSIA), à Plaisir-Grignon. Les quatre autres dépendent de l'ENGREF et sont localisés à Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand et Kourou (par ordre d'importance numérique). Chaque site dispose des moyens en locaux et équipements pour assurer les différentes formations et faire fonctionner les unités de recherche qui lui sont propres ou qu'il partage avec certains partenaires, le plus fréquemment avec l'Institut national de la recherche agronomique (INRA). De plus, APT dispose d'une ferme expérimentale de 600 ha et de 750 ha de forêt. Le budget non consolidé de l'établissement pour l'année 2009 s'élève à 37 M€ (72 M€ avec les salaires des agents fonctionnaires).

¹ Que nous désignerons par APT dans le rapport.

² - Sciences et ingénierie agronomiques, forestières, de l'eau et de l'environnement (SIAFEE).

- Sciences de la vie et santé (SVS).

- Sciences et procédés des aliments et bioproduits (SPAB).

- Modélisation mathématique, informatique et physique (MMIP).

- Sciences économiques, sociales et de gestion (SESG).

APT est habilité à délivrer cinq diplômes d'ingénieur :

- quatre en formation initiale :

- spécialité agronome à vocation générale
- spécialité industries agricoles et agroalimentaires
- spécialité forêt
- diplôme de spécialisation ingénieur ENGREF (2 ans)

– un en formation continue (spécialité techniques agricoles).

Il faut préciser que le diplôme d'ingénieur, spécialité agronome, est également accessible par la voie de l'apprentissage.

APT délivre par ailleurs le diplôme du master Sciences et technologies du vivant et de l'environnement constitué de quatre mentions déclinées en 30 spécialités. Il porte l'École doctorale pluridisciplinaire ABIES qui compte près de 450 doctorants répartis dans 65 unités de recherche. L'établissement propose en outre huit mastères spécialisés labellisés par la Conférence des grandes écoles (CGE).

Le développement d'APT s'inscrit dans une stratégie d'alliance au sein de :

- ParisTech, PRES qui rassemble 12 écoles d'ingénieur de la région parisienne et HEC ;
- UniverSud Paris, dont il est membre associé ;
- du pôle STVE d'Île-de-France formé d'APT, de l'École nationale vétérinaire d'Alfort, de l'École nationale supérieure du paysage et des implantations franciliennes de l'INRA, du CEMAGREF et de l'AFSSA ;
- du *Consortium* national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement¹, EPCS créé en mai 2009, formé des trois grands établissements relevant de la tutelle du ministère de l'Agriculture et de la Pêche (AgroCampus Ouest, AgroParisTech, SupAgro Montpellier), de l'ENV de Toulouse, de l'INRA et du CIRAD.

Cette stratégie d'alliance s'applique aussi au niveau international à travers la délivrance de doubles diplômes, la préparation de thèses en cotutelle, les accords avec les universités étrangères notamment dans le cadre du programme Erasmus et les contrats de recherche européens.

APT, engagé dans différents projets pour les années à venir, entend poursuivre la modernisation du fonctionnement de l'établissement, accroître son caractère fédérateur et mettre en place les réformes induites. La réforme des formations, qui devrait être effective à la rentrée 2010, est nécessaire pour intégrer les standards internationaux et accroître l'attractivité d'APT à l'égard des étudiants étrangers. Cette réforme concerne à la fois le cursus ingénieur, avec l'objectif de ne délivrer qu'un seul diplôme d'ingénieur APT, la création d'un cycle complet de master, la formation par apprentissage qui serait ouverte à tous les étudiants, l'évolution de la formation doctorale et la réforme de l'école interne ENGREF qui, au-delà de ses filières spécialisées d'ingénieur et de master, développera de nouvelles formations post-master. Parallèlement, la politique scientifique et le renforcement des compétences pour l'enseignement et la recherche seront réexaminés en relation avec les missions qui seront attribuées au *Consortium*.

Enfin, le projet de transfert et de regroupement des différentes implantations franciliennes d'APT sur le campus de Saclay, dont la décision de principe a été prise récemment, doit être considéré comme une opportunité historique pour placer APT dans un environnement exceptionnel pour son avenir.

¹ Que nous désignerons par "*Consortium*" dans la suite du rapport.

La stratégie en matière de recherche



La création d'APT s'est accompagnée du renforcement de la Direction scientifique. Elle est totalement transversale à l'établissement. C'est la véritable interface entre l'établissement et ses partenaires de recherche au niveau des conseils d'unités auxquels elle participe et des unités qu'elle visite régulièrement. Il y a aussi une volonté de renforcement du rôle du conseil scientifique dans le fonctionnement des instances de l'établissement. Par exemple, l'élaboration d'un plan quadriennal de recrutement des EC et assimilés tient compte, entre autres, des politiques scientifiques de l'établissement et de la participation d'APT au *Consortium*.

Par ailleurs, un conseil d'analyse stratégique doit être réactivé. C'est grâce à ces trois instances qu'APT doit pouvoir se doter d'une réelle politique scientifique d'établissement.

I – Un potentiel et une activité de recherche quantitativement et qualitativement importants

Les cinq départements d'enseignement et de recherche mobilisent près de 230 enseignants-chercheurs et assimilés¹, dont 67 ont une HDR. Cette structuration récente en départements a été bien conduite et semble réussie.

La recherche est structurée autour de 29 UMR dans lesquelles APT est partenaire, ce qui représente un potentiel humain de 1 800 personnes, dont 747 scientifiques permanents. Le partenaire principal est l'INRA, notamment dans les centres franciliens, qui emploie 32 % des personnels des UMR. Les chercheurs d'autres organismes de recherche (CEMAGREF, CIRAD, IRD, surtout en province) représentent 27 % et les EC d'autres établissements d'enseignement supérieur 14 %.

Globalement, les EC APT représentent 27 %² des personnels scientifiques travaillant dans ces unités. Les effectifs en personnel scientifique d'APT dans les UMR varient d'un ou deux EC dans une dizaine d'unités à plus de vingt dans les plus importantes. Le dispositif est complété par trois "unités propres" qui sont placées sous la seule autorité d'APT. Enfin, dans des secteurs disciplinaires non représentés à l'APT, quelques EC effectuent leur recherche dans des unités extérieures.

86 % des EC d'APT sont "actifs" en recherche parmi lesquels 85 % sont dans les UMR. Au plan géographique, l'activité de recherche se déroule en majeure partie dans les sites d'APT (Paris, Grignon, ENSIA) qui ont hébergé et/ou accueilli au fil des ans, les unités partenaires (essentiellement l'INRA). Cette situation explique la très forte osmose entre EC d'APT et chercheurs INRA et peut expliquer une présentation de la recherche par APT qui n'identifie pas toujours explicitement la part spécifique de l'établissement.

Le PRES ParisTech et l'École doctorale ABIES, structures dont le caractère fédérateur est reconnu, jouent un rôle de premier plan dans l'organisation des relations entre APT et ses partenaires (écoles, universités, organismes de recherche,...). Les pôles régionaux STVE, et notamment celui d'Île-de-France, contribuent à renforcer les relations d'APT avec ses partenaires de la recherche, notamment dans le cadre de la préparation des Contrats de projets état-région. Enfin, la création toute récente du *Consortium* devrait à la fois permettre d'élargir le partenariat de l'établissement aux écoles du ministère de l'Agriculture et de l'organiser au niveau national. Dans un ensemble de partenaires un peu complexe au premier abord, il est important que les objectifs attendus soient mieux définis par APT.

¹ Il s'agit, à part sensiblement égale, d'ingénieurs de la filière recherche (IR, IE, AI) et de la filière technique (GREF) dont le service d'enseignement est de l'ordre de 96 ETD. Leur contribution à la recherche est plus difficile à chiffrer. Ils représentent 20 % du total de l'effectif enseignant.

² Il s'agit de personnes physiques et non pas d'ETP.

APT a produit un rapport détaillé sur les activités et productions scientifiques des UMR auxquelles il appartient¹ pour la période 2005-2008². Ce rapport, très complet, s'appuie entre autres, sur une analyse bibliométrique bien documentée. La production annuelle d'Articles à comité de lecture (ACL) pour l'ensemble des UMR a été en 2008 de près de 800 publications. On constate une forte proportion de publications dans des revues de notoriété exceptionnelle (10 %) ou excellente (30 %), ces proportions augmentant avec les années. Sur ces deux aspects, la contribution spécifique des EC d'APT est du même ordre que celle des autres chercheurs des unités. Ils participent aussi de façon significative à la dynamique des revues à comité de lecture en tant que membres de comités éditoriaux ou lecteurs. À noter également d'autres types de productions scientifiques tels que les logiciels, ou les expertises en appui aux politiques publiques au niveau national ou international (ex. GIEC, OCDE).

La participation des enseignants-chercheurs aux programmes ANR est importante avec une implication des UMR dans 171 projets et 53 projets ANR coordonnés par les UMR. Sur ces derniers, 16 projets sont coordonnés par les EC d'APT.

La participation d'APT aux programmes européens est significative. Les UMR associées à APT participent à 83 projets européens au total. Les EC d'APT coordonnent la moitié des 15 projets européens coordonnés par les UMR, mais aucun projet international hors Europe. La fonction de veille des appels d'offres internationaux est assurée par la Direction scientifique, avec l'appui des établissements partenaires. Elle sélectionne et transmet aux chercheurs les appels relevant de leurs champs de compétences. Elle assure aussi un appui administratif aux EC préparant la soumission d'un projet.

Enfin, la qualité de la production scientifique des UMR auxquelles est associé APT a été reconnue dans le cadre des évaluations des unités par l'AERES. Des 16 unités évaluées, trois ont été notées A+, neuf A et quatre B. Ces résultats sont à porter au crédit de l'ensemble des scientifiques des UMR et les EC d'APT en revendiquent légitimement leur part.

Le budget consolidé annuel moyen des UMR est d'environ 120 M€, dont plus de 80 % en coût salarial. 61 % (12,5 M€) des ressources (hors salaires) sont assurées par des financements sur contrats ou programmes. Les principales sources de contrats de recherche sont le secteur privé (40 %), l'ANR (20 %) et les contrats européens (19 %). Le montant des dépenses d'équipement relevant d'APT dans les activités de recherches des UMR gagnerait à être connu, comme d'ailleurs celui correspondant aux investissements, à partir d'une comptabilité analytique à mettre en place.

II – La nécessité de mieux affirmer une politique de recherche "AgroParisTech"

Le partenariat avec les EPST/EPIC est déterminant pour APT, puisque sur les 32 unités de recherche dont il est tutelle ou cotutelle, 29 sont des UMR, dont 23 avec l'INRA, 7 avec le CNRS, 4 avec le CEMAGREF, 1 avec l'IRD (pour les EPST) et 4 avec le CIRAD, 1 avec le CEA (pour les EPIC)³. APT est tutelle principale pour cinq de ces UMR.

Le pilotage de la recherche se fait en étroite collaboration avec les partenaires. Des échanges réguliers entre responsables des organismes partenaires et d'APT assurent une mise en œuvre et un suivi cohérents au sein des UMR. Les EC d'APT participent également de façon active au pilotage et à l'animation des UMR, dans un bon équilibre entre partenaires.

Cependant, L'observateur ne peut qu'être frappé par le nombre important d'UMR pour lesquelles APT est tutelle ou cotutelle. Plusieurs d'entre elles n'impliquent qu'un très petit nombre d'EC d'APT. Inversement, il arrive que des enseignants-chercheurs participent à des UMR sans qu'APT n'en soit tutelle ou cotutelle. Il y a là une situation peu lisible, qu'il est nécessaire de faire évoluer.

Pour pallier cette situation, le conseil scientifique évalue actuellement le positionnement d'APT au sein des UMR dont il est partenaire. Il a élaboré des critères pour évaluer ces partenariats et mis au point une typologie à partir de laquelle l'établissement établira son niveau et la nature de sa participation. Cette typologie a permis d'engager des discussions avec les partenaires des UMR et d'envisager le maintien, voire l'augmentation, de l'implication d'APT dans les UMR dans lesquelles il a un investissement significatif en ressources humaines (> 20-25 %) ou dans la gouvernance scientifique, et un désinvestissement dans les autres. On prévoit aussi d'investir dans les unités à vocation stratégique pour le développement du projet pédagogique de l'établissement, mais ces champs stratégiques restent à définir.

¹ Et non pas, comme il est indiqué dans le titre du document, "APT et de ses établissements fondateurs".

² Ce document concerne bien évidemment, à la fois l'activité de recherche des établissements fondateurs (2005-2008) et celle d'APT, depuis 2007.

³ Certaines UMR associent, à la fois, plusieurs EPST/EPIC.

Au sein de la majorité des départements, une stratégie en matière de consolidation des unités de recherche est en cours de discussion. Dans certains départements, cette réflexion est déjà avancée (projets de TGU) avec les partenaires. La création récente du *Consortium*, la participation à ParisTech et l'évolution vers le projet Saclay devraient être des éléments fédérateurs forts pour atteindre ces objectifs. La restructuration des unités devra être concertée avec les EPST, dans un contexte de rapport de force qui n'est pas défavorable pour APT dans les unités où le nombre d'EC est comparable à celui des scientifiques des autres partenaires (30 % des cas). Dans les autres cas, la stratégie d'APT devra favoriser une politique d'association plus ciblée avec un nombre de partenaires plus limités dans certaines UMR. Enfin, on peut s'interroger sur la politique de l'établissement qui souhaite rester tutelle ou cotutelle d'UMR, même quand il y est très minoritaire, en avançant que les thématiques de ces UMR sont stratégiques pour son projet pédagogique. Une simple convention d'accueil de personnels APT remplirait le même rôle, tout en clarifiant les situations.

La stratégie de recherche d'APT fait également apparaître la volonté d'afficher des thèmes qui lui seraient spécifiques dans certains secteurs. À cet égard, l'établissement a engagé une réflexion à plusieurs niveaux pour construire une véritable stratégie identitaire lui permettant d'associer au niveau de chaque département projet pédagogique et dispositif de recherche, d'éviter les redondances et de favoriser les synergies entre départements. Mais l'établissement ne paraît pas pour l'instant avoir comme priorité de se donner les moyens d'une politique scientifique propre (qui resterait bien évidemment étroitement coordonnée avec ses partenaires). Il ne semble pas encourager et soutenir ses équipes de premier plan qui lui permettraient pourtant d'afficher une excellence forte dans quelques domaines. De plus, les financements d'origine ministérielle au titre de soutien de programme sont liés au seul critère quantitatif du nombre d'EC (3 500 € en 2008 par EC), qu'ils soient actifs en recherche ou non. Un point encourageant cependant : 13 % des crédits attribués par la DGER sont réservés et mutualisés par le conseil scientifique sur la base de projets présentés par les EC d'ATP, auxquels s'ajoute le préciput ANR et, à l'avenir, une part des crédits de recherche-développement gérés par l'ADEPRINA¹. Cette politique devra être largement développée à l'avenir.

¹ Association pour le développement et la promotion de la recherche et de l'innovation à APT - cf. La stratégie en matière de valorisation.

La stratégie en matière de valorisation



I – Une volonté affirmée de valoriser les résultats de la recherche et de l'enseignement

Les publications des EC dans les revues à comité de lecture (Cf. chapitre I), dans des supports consacrés au transfert technologique et autres rédactions d'ouvrages sont un puissant outil qui permet de valoriser les travaux réalisés au sein des UMR.

La valorisation des supports de formation est en développement. L'utilisation du portail Libres Savoirs de ParisTech permet déjà la diffusion de quelques ressources pédagogiques (cursus agronome et Engref) et de thèses. Le projet de campus numérique qui prévoit de mettre en ligne des supports pédagogiques devrait être un bon outil de valorisation si les risques inhérents à un tel système sont parfaitement maîtrisés (piratage, accroissement du taux d'absentéisme).

Cette valorisation se fait aussi à travers une politique éditoriale mais, pour le moment, elle se limite à la publication de la Revue forestière française. Le projet de créer une maison d'édition permettrait, certes, de bien identifier les travaux d'APT, mais doit prendre en compte l'existant, notamment chez les partenaires d'APT au sein des UMR¹. Il faut enfin mentionner que la création d'entreprise, qui est un moyen de valoriser l'établissement, tant au niveau de la formation que de la recherche, ne semble pas être une priorité dans la stratégie actuelle d'APT.

II – Une gestion de la valorisation en direction des entreprises à rationaliser

Pour des raisons héritées de l'histoire, l'activité contractuelle privée de l'établissement est éclatée entre différents acteurs : l'Association pour le développement et la promotion de la recherche et de l'innovation à APT (ADEPRINA), les départements, et les EPST, principalement l'INRA. Pour la période 2005-2007, la répartition de l'activité contractuelle privée des 3 principaux intervenants se présentait comme suit : ADEPRINA 43 %, ENSIA 20 %, INRA 37 %².

L'ADEPRINA est une structure de recherche contractuelle (conventions de prestation de service, gestion de contrats de recherche), créée en 1972 par l'INA-PG et mise en conformité réglementaire en 2007. Elle affiche un chiffre d'affaires, sur la période 2005-2008, compris entre 1,5 et 1,9 M€ par an, incluant notamment le financement de doctorants, pour une moyenne annuelle de 56 contrats et 19 salariés en équivalent temps plein³. Elle est appelée à jouer un rôle croissant, du fait de sa souplesse et de sa réactivité, en particulier pour les projets de recherche-développement et les projets d'expertise. Il est envisagé qu'une part significative du prélèvement financier opéré par APT soit dédiée à la politique scientifique de l'établissement.

Quant aux EPST, les conventions d'UMR prévoient, selon les cas, une gestion APT ou EPST ; dans ce dernier cas, il s'agit surtout de projets de nature "amont", plus fondamentaux.

Il n'est pas possible d'évaluer le nombre et le montant des contrats et prestations de service assurés par les seuls personnels APT : les données disponibles se rapportent, département par département, à l'ensemble des unités de recherche auxquelles l'établissement est associé, quelle que soit l'appartenance des acteurs scientifiques⁴.

¹ Cf. les éditions QUAE, créées en 2006, qui regroupent les activités éditoriales notamment de l'INRA et du CEMAGREF.

² Données fournies par la direction scientifique.

³ Données fournies par la DRIPE.

⁴ Pour la période 2005-2007, les départements SVS, SPAB et SIAFEE ont concentré la quasi-totalité de l'activité contractuelle avec les entreprises, avec respectivement 50, 29 et 40 % des montants totaux reçus par l'ensemble des unités de recherche (données fournies par la direction scientifique). Des données plus récentes, fournies par la présidence de SPAB, montrent un fort tassement de son partenariat privé. Ainsi, en 2009, SPAB a reçu, en flux annuel moyen, un montant contractuel total de près de 1,7 M€, constitué pour seulement 8 % de partenariat privé et 92 % de partenariat public (Europe, ANR,...) ; il y a 5 ans, la répartition était sensiblement 50/50. Cette évolution illustre le désengagement des industriels de l'agroalimentaire du financement direct des unités, compensé cependant par leur engagement dans la plupart des programmes publics.

Pour l'avenir, il apparaît indispensable que l'établissement rationalise au maximum sa gestion (même si l'INRA continuera certainement à gérer des contrats, notamment ceux dont il est le coordonnateur) et adopte une présentation claire de son rôle dans les actions de valorisation menées par les unités de recherche auxquelles il participe. La création d'un SAIC, prévue dans le décret de création d'APT, devrait être réalisée.

III – La nécessité de mieux rendre compte de la propriété intellectuelle et de la consultance

L'établissement a adopté le principe de la rémunération de ses personnels engagés dans la valorisation et se montre, à juste titre, vigilant pour que ses résultats restent utilisables pour l'enseignement et la recherche. Faute de compétences juridiques, APT a confié à l'INRA le soin de déposer les brevets, à une seule exception près, et annonce la détention de 28 brevets, dont 13 déposés sur la période 2005-2008 pour l'ensemble des unités de recherche APT¹. En réalité, le nombre de brevets pour lesquels des personnels APT sont auteurs s'élève à 6, dont 3 déposés dans la période 2005-2008². En complément, sur la période 2005-2008, l'établissement annonce que le portefeuille des unités de recherche se compose de 26 logiciels et bases de données, tout en précisant que 3 d'entre eux ont été créés par des personnels APT.

Une proportion significative d'enseignants-chercheurs semble engagée dans des actions de consultance auprès d'entreprises, mais cette activité reste hors de la connaissance précise de l'établissement. Il serait néanmoins utile que l'établissement puisse faire état, au minimum, du nombre global de consultants dans ses rangs et de l'identité des entreprises partenaires. Le niveau de la consultance constitue en effet l'un des indicateurs du rayonnement scientifique d'un établissement.

IV – Une politique de valorisation du patrimoine ambitieuse

Conduites par la Direction de la documentation et du patrimoine culturel créée en 2007, différentes actions ont été engagées : valorisation des fonds anciens des bibliothèques de la rue Claude Bernard et de Grignon, création du Musée du vivant, du Centre international de recherches sur l'écologie qui abrite différentes archives de spécialistes dans cette discipline, présentation de l'histoire des établissements fondateurs. Ces réalisations sont présentées dans un site Web de bonne qualité.

La stratégie proposée, utile pour établir un *continuum* entre un passé qui mérite d'être valorisé et un établissement aux orientations en rupture (au moins partiellement) avec ce passé, doit être encouragée sous réserve qu'elle dispose des moyens nécessaires.

¹ Le rapport d'activité recherche 2009 évoque 8 brevets déposés entre 2005 et 2008, mais la direction scientifique a établi une liste qui indique que 13 brevets ont été déposés au cours de cette période.

² Données fournies par la direction scientifique.

La stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation riche et diversifiée

L'offre de formation d'APT est centrée d'une part sur les niveaux master¹ (bac + 5) et post-master (bac + 6 ou bac + 7), d'autre part sur le niveau doctorat.

Les quelque 2 000 étudiants inscrits en 2008-2009 dans les différents cursus se répartissent de la façon suivante² :

- Ingénieurs : 1 218 élèves, soit 60 % des inscrits
- Ingénieurs d'application (ENGREF) : 100 étudiants, soit 5% des inscrits,
- Master STVE : 120 étudiants, soit 6% des inscrits,
- Mastères spécialisés (CGE) : 115 étudiants, soit 6% des inscrits,
- Master "école d'ingénieurs" : 22 étudiants, soit 1% des inscrits,
- Doctorants : 461 étudiants, soit 22% des inscrits.

1 • Trois diplômes d'ingénieur en formation initiale

Avec un très haut niveau de sélection à l'entrée, et des cursus bien adaptés aux attentes des milieux professionnels, les trois diplômes d'ingénieur (Agronome à vocation générale, Industries agricoles et alimentaires, Forêt) offrent une très bonne insertion aux jeunes diplômés³ et placent APT dans le haut du classement des grandes écoles françaises. L'évaluation très positive de la CTI en 2007 recommandait cependant pour la spécialité "Agronome à vocation générale" de poursuivre l'internationalisation du cursus et de "limiter strictement le recours à l'année de césure pour mettre en place parallèlement des méthodes pour aider les élèves à mûrir un projet professionnel". Cette année de césure, (appelée à APT "stage long de M1 sous statut étudiant") concerne actuellement plus de la moitié de la promotion de 2^e année. Elle conduit de fait à allonger le temps de formation d'un an pour la majorité des étudiants. Cette recommandation forte de la CTI n'a pas encore été prise en considération.

Ces trois cursus d'ingénieur, organisés sur quatre sites différents (Massy pour la spécialité agroalimentaire, Nancy pour la spécialité Forêt, Paris et Grignon pour la spécialité Agronome) font actuellement l'objet d'un projet de réorganisation, qui devrait être prochainement soumis à l'évaluation de la CTI. Il vise à remplacer les trois diplômes de spécialité par un diplôme unique intitulé "Ingénieur AgroParisTech" qui, après un tronc commun en première année, préparera à quatre domaines organisés sur un cycle de deux ans de niveau master :

- 1) Productions durables, filières, territoires
- 2) Transformations alimentaires et non alimentaires
- 3) Gestion et ingénierie de l'environnement
- 4) Ingénierie biologique pour la santé.

L'objectif affiché par l'établissement est, d'une part, de permettre un meilleur lien de la formation avec les thématiques phares des équipes de recherche, notamment dans le domaine de l'alimentation et de la santé, d'autre part, d'élargir clairement la palette des débouchés des ingénieurs APT à l'ensemble des métiers des "sciences et industries du vivant et de l'environnement". Ce projet mobilisateur est largement partagé par l'ensemble de la communauté des EC qui s'est très fortement investie dans la réforme pédagogique. Il impliquera un regroupement physique de tous les étudiants de 1^{ère} année sur un seul site (Grignon).

¹ À la différence des autres établissements d'enseignement supérieur du MAP, APT ne participe pas à la mise en œuvre de licences professionnelles en lien avec l'enseignement technique agricole.

² Source : Indicateurs d'activité fournis par APT - Direction de l'enseignement et de la vie étudiante.

³ Pour l'ensemble des ingénieurs, le taux net d'emploi a été de 75 % trois mois après leur sortie de l'établissement (promo 2008) et de 94,5 % au bout de 15 mois (promotion 2007).

Il est trop tôt pour faire une première évaluation d'un projet qui doit prendre effet à la rentrée 2010, mais la direction de l'établissement doit veiller particulièrement aux modalités d'orientation des étudiants à la fin de la 1^{ère} année. Celles-ci doivent permettre de concilier – sans procéder à une nouvelle sélection à l'entrée du cycle master – les besoins en ingénieurs dans les filières professionnelles, notamment dans les industries agricoles et alimentaires, et les souhaits des étudiants.

2 • Un diplôme d'ingénieur par la voie de l'apprentissage

La formation d'ingénieur agronome à vocation générale par la voie de l'apprentissage, connaît un succès très important (plus de 40 apprentis par promotion), notamment auprès des étudiants d'origine sociale modeste et recrutés sur concours après une classe préparatoire TB ou un BTS/DUT. Il faut cependant souligner que les recommandations strictes et précises de la CTI, concernant ce cursus habilité pour une durée limitée à trois ans en 2007 n'ont pas encore, à ce jour, été mises en œuvre. Ce retard est à imputer au passage d'une approche privilégiant l'acquisition de connaissances disciplinaires – aujourd'hui dominante dans l'établissement – à une approche prônant l'acquisition de compétences inscrites au RNCP.

3 • Un diplôme d'ingénieur dans le cadre de la formation continue

Le diplôme d'ingénieur de la spécialité "Techniques agricoles", mis en œuvre en 1991 dans le cadre de la formation continue (en alternance une semaine par mois sur trois ans), est conduit en convention avec le CNAM et en partenariat avec le réseau des chambres d'agriculture dans le cadre de l'ITIA. Il a permis depuis sa création la diplômation de 117 ingénieurs. La 8^e promotion (20 stagiaires) sera diplômée en 2009.

4 • Un diplôme d'ingénieur de spécialisation

Le diplôme de spécialisation de l'ENGREF, niveau post-master, se déroule sur deux ans et compte 50 % d'étudiants fonctionnaires. Il est centré sur les domaines de l'action publique (gestion et préservation des espaces et des ressources naturelles, aménagement des territoires et développement économique, alimentation et agro-industrie) et sa notoriété est bien établie.

Cependant, la décision de fusion du corps des IGREF avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées a pour conséquence la disparition du diplôme IGREF et une réorganisation des formations. Elle conduit APT à réfléchir à un positionnement de l'école interne comme support de formations diplômantes post-master de type "Executive Master" à destination des cadres publics ou des cadres d'entreprises. Cette réflexion n'est pas encore aboutie, à l'exception d'un programme de formation au management des services des eaux et de l'assainissement qui doit être proposé en 2009. On ne peut qu'encourager l'établissement à investir dans cette direction.

5 • Les formations master

APT est une des rares écoles d'ingénieur de ce domaine habilitée à porter un master, en partenariat, il est vrai, avec les universités, l'ENVA et l'ENSP. Ce master est clairement affiché à dominante recherche, dans la perspective d'orienter des étudiants, notamment ceux du cursus ingénieur (qui représentent entre 25 % et 30 % des effectifs) vers la recherche. Il vise aussi à attirer des étudiants étrangers au niveau M2, avec des résultats variables selon les spécialités.

L'offre de formation du master STVE est peu détaillée dans le rapport d'auto-évaluation, si ce n'est dans sa dimension prospective pour la période 2010-2013. Le projet de ce master, organisé autour des quatre domaines de la formation d'ingénieur, est ainsi structuré en quatre mentions¹ (5 lors de la précédente habilitation), et déclinées en 29 spécialités – dont 7 hors région Île-de-France. Chacune des quatre mentions affiche, en plus, un master Erasmus Mundus ou un master européen.

¹ (1) Espaces, Ressources, Milieux, (2) Aliments et bioproduits, Nutrition, Santé ; (3) Biologie intégrative ; (4) Sciences du complexe et de l'action : Mathématiques et modélisation, Sciences économiques et sociales.

L'évaluation par l'AERES des spécialités actuelles du master, très majoritairement cohabilitées (26 sur 29) avec des universités ou grandes écoles partenaires, est très positive sur la qualité des formations sur l'insertion des diplômés, estimée globalement bonne ou très bonne, sur leur ouverture internationale, sur leur adéquation au potentiel de recherche, avec notamment un grand nombre d'UMR avec l'INRA, et sur leur cohérence avec l'École doctorale ABIES qui couvre l'ensemble des champs de recherche portés par APT.

L'offre est très majoritairement axée recherche, et le positionnement des quelques parcours "professionnels" n'est pas très clair par rapport à l'offre "ingénieurs". Seul le département SPAB a souhaité organiser ces enseignements en commun avec ceux des cursus ingénieurs.

Il est donc impératif de clarifier le positionnement stratégique du master STVE dans les domaines suivants :

- la place des étudiants des parcours ingénieurs, qui représentent un nombre significatif des participants aux masters (environ 40 par an, estimation non confirmée par des données précises), et qui de ce fait bénéficient d'un diplôme d'ingénieur et d'un diplôme de master dans un même cycle de formation ;
- le maintien de certaines spécialités avec un très faible nombre de participants ;
- l'opportunité pour une grande école d'ingénieurs de développer un M1 spécifique, non cohabilité avec les universités partenaires.

6 • La formation doctorale

Évaluée A+, l'École doctorale ABIES supportée par APT a été créée en 2000, avec une coaccréditation de l'ENVA, et une association avec l'ENSP, Paris VII, Paris XI et différents organismes de recherche (INRA, CIRAD, AFSSA, INERIS et CEMAGREF). Cette École doctorale pluridisciplinaire qui privilégie les recherches finalisées dans les domaines de l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et la santé, rassemble 65 unités de recherche et 236 HDR et accueille en 2008-2009 461 doctorants, avec un flux annuel de 90 à 100 thèses par an. Les recommandations de l'évaluation AERES concernent principalement la diminution de la durée moyenne des thèses, l'ouverture accrue aux représentants du monde de l'entreprise dans le conseil de l'école doctorale et une augmentation du nombre de contrats CIFRE (seulement trois à cinq par an en provenance des cursus ingénieurs).

Une plus grande implication dans les pôles de compétitivité correspondant au domaine de compétences de l'établissement est également nécessaire. Par ailleurs, il paraît souhaitable d'accroître le flux des étudiants ingénieurs poursuivant en thèse, aujourd'hui estimé à 14 % pour l'ensemble de l'établissement (18 % pour le cursus Agronome, 7 % pour le cursus Forestier et seulement 3 % pour le cursus IAA).

7 • Formation post-master non diplômante et formation continue

Dans le cadre du PRES ParisTech, APT accueille des étudiants en Mastères spécialisés labellisés par la CGE (63 en 2008) au sein de huit spécialités différentes et délivre en un an le diplôme de l'ISAA (Institut supérieur de l'agro-alimentaire). Certaines de ces spécialités sont organisées en commun avec les étudiants du cursus ENGREF. L'appui sur les ressources propres de l'établissement et les nombreuses collaborations offertes par le corps du GREF lui permettent ainsi d'organiser une offre de formation de très haute qualité pour des publics parfois limités pour certaines spécialités.

À côté du diplôme spécifique d'ingénieur par la formation continue en partenariat avec le réseau des chambres d'agriculture, la formation continue est pour l'essentiel développée par l'ENGREF dans le domaine des politiques publiques où leur excellence est clairement reconnue.

Enfin, APT est habilité à délivrer ses cinq diplômes d'ingénieur par la voie de la VAE depuis 2002 mais le nombre de diplômés est très faible.

8 • Le partenariat avec les milieux professionnels

Les stages obligatoires dans tous les cursus d'ingénieurs sont des phases pédagogiques qui participent d'une relation significative avec les milieux professionnels. La formation par apprentissage du cursus agronome a très largement contribué à consolider ces relations avec les entreprises et les acteurs des filières agricoles.

Par ailleurs, la participation des vacataires d'entreprise représente de 2 % (cursus agro) à 45 % (ENGREF) du volume horaire total d'enseignement.

9 • Les ressources humaines utiles au projet pédagogique

Avec ses 230 enseignants-chercheurs et assimilés, APT se place à un excellent niveau d'encadrement (6 étudiants par enseignant en moyenne hors année de césure), les enseignants permanents de l'établissement et les enseignants de langues (fonctionnaires, contractuels ou vacataires) assurant un peu plus de 90 % des enseignements dans les filières d'ingénieurs.

Concernant les autres formations, la participation des EC d'APT est beaucoup plus faible, dans les formations de master (10 % de la charge), ou d'ingénieur de spécialité (7 % de la charge), voire symbolique dans les autres cursus mastères spécialisés et "Duby" (2 % de la charge), formations doctorales (1 %). Cette situation, qui est due au recours important à des intervenants extérieurs, est surprenante et relativise l'implication de l'établissement dans certaines formations, notamment le master et l'École doctorale, qui sont pourtant sous sa tutelle. Elle doit être rectifiée.

II – Une attractivité confirmée au niveau national mais à mieux établir à l'international

La réputation historique de l'INAPG, comme école de référence pour les formations d'ingénieurs en sciences agronomiques, est confirmée chaque année par le vœu de 1^{er} choix et le rang de classement (maintenant disputé avec les écoles vétérinaires) des étudiants au concours regroupant les trois établissements. Cette visibilité se trouve maintenant consolidée par son insertion dans le PRES ParisTech. L'attractivité des formations devrait être consolidée avec la création à venir d'un corps commun ingénieurs du GREF - ingénieurs des Ponts.

Ce positionnement stratégique est accompagné par une direction de la communication unique, placée auprès de la direction générale, et soutenu par des actions ciblées.

La visibilité et l'attractivité à l'international, qui demeurent fortes pour la formation doctorale, tout particulièrement en zone francophone (près de la moitié des 40 % de doctorants étrangers inscrits à ABIES), semblent par contre incertaines pour les formations d'ingénieurs (3 % d'étudiants étrangers dans les cursus agronomes et forestiers et 8 % dans le cursus IAA).

À l'avenir, l'établissement devra préciser son positionnement stratégique et se présenter soit comme l'école des sciences de la vie et de l'environnement du PRES Paris Tech, soit comme la tête du réseau national des formations en sciences agronomiques dans le cadre du *Consortium*. Avec la réorganisation des formations et l'implantation sur le plateau de Saclay, il devra également choisir entre l'affichage du cursus ingénieur APT, prépondérant au plan national, ou la mise en avant des formations masters qui offrent à certains départements d'enseignement une meilleure visibilité internationale.

III – Des étudiants bien accompagnés, de l'accueil à l'insertion professionnelle

L'accueil des étudiants s'effectue dans le cadre de chaque formation d'ingénieur et de master sous la responsabilité de la direction des études de site. La perspective de regrouper dès 2010 sur un même site l'ensemble des étudiants de première année doit conduire à une harmonisation des procédures non seulement d'accueil mais aussi d'accompagnement des étudiants, dans le choix des dominantes et dans la construction de leur projet professionnel.

Les échecs, exceptionnels dans le cursus ingénieur, s'accompagnent néanmoins de quelques rares ajournements de passage en année supérieure¹ Pour limiter ces échecs, qui concernaient pour la plupart des étudiants issus des filières technologiques, le cursus agronome a mis en place un parcours spécifique d'intégration. Dans le cursus IAA, des enseignements de soutien en mathématiques sont organisés en fonction des besoins.

Le taux d'étudiants boursiers est nettement plus faible que la moyenne nationale de l'enseignement supérieur (30 %). Il est cependant plus élevé pour les étudiants des cursus d'ingénieur forêt ou IAA (24 %) que pour ceux du cursus Agro (17 %). Le développement de l'apprentissage pour le cursus Agro a certes permis à des étudiants de milieu plus modeste d'être soutenus pendant leurs études, mais à ce jour l'établissement ne semble pas avoir pris d'autres initiatives en matière d'ouverture sociale pour ses recrutements.

Les enquêtes sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés démontrent que la préparation au métier, grâce aux stages obligatoires du cursus et aux nombreux moyens d'information mis à disposition des étudiants, ainsi que l'appui des réseaux d'anciens élèves sont particulièrement efficaces dans ce domaine.

¹ Aucun dans le cursus forestier, un dans le cursus IAA et 15 dans le cursus agronome constatés sur une période de cinq ans.

IV – Un environnement de travail en voie de modernisation

Aujourd'hui, l'environnement numérique de travail des étudiants et des personnels d'APT est correct, chaque étudiant disposant d'un compte informatique, d'une adresse électronique, d'un espace réseau personnel et pouvant accéder depuis n'importe quel lieu à l'intranet de l'établissement, qui est déjà pour partie couvert par le réseau WiFi. Mais les supports en ligne à disposition des étudiants sont encore très limités. Le projet campus numérique a pour ambition d'améliorer cet environnement. Portail de services en direction des étudiants, des enseignants, du personnel administratif et technique et des internautes, il nourrit une haute ambition pédagogique. Grâce aux ressources mises en ligne, au développement des enregistrements audio et vidéo des cours (podcast), aux outils d'auto-formation et d'auto-évaluation, il entend apporter un soutien pédagogique aux étudiants. Cette mutation technologique implique également une adhésion des enseignants à ces nouveaux outils qui modifieront à terme les méthodes pédagogiques ; le volontariat des professeurs est donc un préalable indispensable. Il faut noter que le responsable de la DSI est également le vice-président du département MMIP. Cette double appartenance peut être un atout majeur dans la mise en place des ressources pédagogiques de l'ENT.

Depuis la création d'APT, la politique documentaire est en cours de réorganisation. Les huit centres de documentation et bibliothèques travaillent désormais en réseau. Un conseil d'acquisitions a été mis en place dans le but de coordonner la politique documentaire. La base d'archives des thèses en ligne PASTEL, créée il y a plusieurs années entre l'INAPG et l'ENGREF, est maintenant complétée par les thèses soutenues à Massy. La formation des étudiants à la recherche documentaire s'effectue encore sous des formes très variables selon les sites.

V – L'amorce d'une démarche qualité pour l'évaluation des formations

La CTI et l'AERES ont analysé, dans leurs périmètres respectifs, les processus d'évaluation des étudiants et ont relevé l'inscription de l'établissement dans le dispositif ECTS, et pour les ingénieurs le contrôle externe du niveau de langue anglaise (B2+ du cadre européen).

Le rapport d'auto-évaluation souligne l'attention portée par l'équipe pédagogique à l'évaluation des savoir-faire comportementaux, clairement identifiés dans les fiches RNCP, notamment la capacité à travailler en équipe ou la prise de responsabilité, qui se révèle dans la démarche projet. Une étape importante a été franchie avec la décision de valider, pour les deux premières années des trois cursus d'ingénieur, la procédure d'évaluation des enseignements qui est automatisée dans le logiciel de gestion de la scolarité. Cette procédure, qui s'inscrit clairement dans une démarche d'amélioration continue des enseignements, devrait être étendue au master STVE et aux stages. L'évaluation des formations est identifiée et doit faire l'objet d'un prochain chantier de la mission Qualité.

La stratégie en matière de relations extérieures



I – Une stratégie de partenariat interétablissements foisonnante et à clarifier

La création d'APT en 2007 à partir de trois écoles qui, dans le passé, avaient fait de leur autonomie une spécificité non négociable (Cf. l'échec de la création de l'Institut des sciences et techniques du vivant dans les années 90) illustre à elle seule la volonté affirmée de ses fondateurs de développer une stratégie ambitieuse de partenariat. Cette volonté s'était déjà exprimée au moment de la création de ParisTech en 1999 et de l'École doctorale ABIES en 2000. Elle s'est affirmée avec la mise en place des UMR et avec l'habilitation à délivrer le diplôme du Master STV qui ont permis au futur établissement d'élargir ses partenariats avec d'autres grandes écoles et avec bon nombre d'universités parisiennes. Au niveau international, les relations d'APT avec les universités étrangères sont nombreuses dans le cadre de la formation des étudiants au travers des stages qu'ils effectuent (Erasmus) et de la préparation des thèses en cotutelle¹.

Par ailleurs, au sein de ParisTech, la mutualisation de certaines activités internationales, tant au niveau des formations (Programmes Erasmus Mundus, ou Idea League) qu'au niveau de la mobilité entrante d'étudiants provenant de pays comme la Chine et le Brésil, est un atout largement utilisé par APT. D'autres possibilités de mutualisation (documentation ou vie étudiante, par exemple) n'ont été que peu explorées, parce qu'elles ne sont pas encore totalement abouties au sein même de l'établissement, mais aussi sans doute parce que la perspective du regroupement des différents sites sur le plateau de Saclay les rendrait probablement prématurées.

La richesse des relations entre APT et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, principalement dans la région parisienne, génère toutefois de nouvelles questions auxquelles l'établissement devra répondre :

- Concernant les universités : la stratégie de l'établissement se doit d'être plus explicite. La récente demande de délivrer un M1 dans le cadre du Master STVE a suscité des interrogations chez certains partenaires universitaires qui regrettent que cette formation ne soit pas cohabilitée avec les autres établissements franciliens, qu'il n'y ait pas de mutualisation des enseignements et qu'une concurrence intervienne entre eux et APT.
- Concernant les établissements d'enseignement supérieur du ministère de l'Agriculture : ils sont absents de la stratégie partenariale de l'établissement, à l'exception de ceux situés sur les sites d'APT. Un rapprochement avec certains d'entre eux permettrait de mieux répartir les responsabilités en matière de formation et d'optimiser les moyens accordés par le ministère de l'Agriculture. Leur participation au *Consortium* doit permettre d'aller dans ce sens.
- Enfin, l'appartenance d'APT à ParisTech, à UniverSud Paris et au *Consortium* est à gérer avec attention pour être efficace et ne pas déboucher sur des difficultés, voire des contradictions.

II – Un partenariat déterminant avec les EPST et les EPIC

Pratiquement, les liens entre les EPST/EPIC et l'établissement relèvent des conventions d'UMR. Il existe bien une convention cadre entre APT et INRA mais elle se borne surtout à définir l'accueil des personnes. Avec ce partenaire incontournable, l'importante question de la gestion des ressources humaines ne fait l'objet d'aucune coordination formalisée et se discute au coup par coup. Avec le CIRAD, une convention "de principe" vient d'être signée, et une autre est envisagée avec le CEMAGREF.

On peut s'étonner que l'INSERM ne soit engagé dans aucune UMR avec le département SVS d'APT, bien que ce département accueille quelques-uns de ses chercheurs. L'établissement aurait tout intérêt à accroître sa visibilité dans le secteur santé en mobilisant des moyens destinés à constituer, aussi rapidement que possible, une ou plusieurs UMR avec l'INSERM.

¹ Cf. Chapitre "La stratégie en matière de relations internationales".

Une caractéristique importante des relations d'APT avec les organismes de recherche est la participation significative de chercheurs à l'enseignement¹. L'INRA encourage tout particulièrement cette pratique. Il n'y a aucune obligation mais nombreux sont les chercheurs des organismes de recherche qui manifestent leur envie de participer à la formation², soit par goût personnel, soit par souhait d'entrer en contact avec les étudiants de niveau master en prévision du recrutement de doctorants. La rémunération de ces actions de formation est habituelle, bien que non systématique.

Des inquiétudes existent, nourries par la construction très récente de locaux INRA sur le site de Grignon. On peut s'interroger en effet sur la vraisemblance du transfert vers Saclay des unités INRA récemment installées à Grignon (220 personnels INRA, à côté de 155 personnels APT, dont 105 IATOS). Si ce transfert, annoncé, ne devait pas intervenir, APT se trouverait en situation critique car séparé des structures INRA.

III – L'émergence d'un partenariat fort avec les collectivités de la région Île-de-France

Les relations qu'APT entretient avec les collectivités territoriales se situent d'une part au niveau des instances de consultation et de décision de l'établissement, d'autre part au niveau de ses activités contractuelles.

Concernant les structures, les conseils régionaux d'Île-de-France, de Lorraine et la Ville de Paris sont membres du conseil d'administration d'APT. Dans les régions concernées (Lorraine, Languedoc-Roussillon, Auvergne et Antilles-Guyane), les relations sont régulières et efficaces mais faiblement structurées, compte tenu de la taille limitée du dispositif d'APT au niveau local.

Concernant les relations contractuelles, elles s'expriment d'abord dans le cadre du CPER actuel qui finance en Île-de-France quatre programmes d'un montant total de 9,9 M€ (70 % Région-30 % État) auxquels il faut ajouter 4,8 M€ au titre d'un programme conjoint INRA/APT. À titre de comparaison, la participation de la région Île-de-France pour le précédent CPER s'était limitée à 1,6 M€ (17 % Région-83 % État) destinés à financer un seul programme pour l'ENGREF. Cette évolution des relations entre APT et la région Île-de-France est à souligner, même si le projet d'implantation d'APT sur le plateau de Saclay risque de modifier la programmation du financement des opérations inscrites à l'actuel CPER.

De plus, APT a répondu avec succès en 2008 et en 2009 à l'appel d'offres publié par la région Île-de-France, dans le cadre de l'opération "Domaine d'Intérêt Majeur" destinée à renforcer le caractère fédérateur de la politique de recherche de la région. Ainsi, 16 bourses (doctorats et post-doctorats) et un crédit d'équipement, pour un montant total annuel de 1,8 M€, ont été obtenus. Par ailleurs, si la ferme expérimentale de Grignon n'est pas éligible aux crédits régionaux destinés au développement des actions de recherche/développement³, le conseil régional et le conseil général des Yvelines participent ponctuellement au financement d'opérations innovantes comme "Grignon Énergie Positive". Enfin, la formation par apprentissage d'APT donne à l'établissement une occasion supplémentaire de travailler avec la région Île-de-France.

À l'image des sites franciliens, c'est d'abord avec les conseils régionaux que les autres implantations d'APT ont les relations les plus importantes mais certains conseils généraux, villes ou communautés urbaines, en Lorraine et en Languedoc-Roussillon par exemple, contribuent au développement d'un partenariat qui revêt différentes formes : bourses de stages, soutien à la diffusion des connaissances auprès du grand public, commandes de travaux correspondant aux politiques locales d'aménagement.

Au moment où le rôle et l'implication des collectivités territoriales pour accompagner les projets de développement de l'établissement vont très certainement s'accroître (Cf. le projet Saclay), les liens d'APT avec ces partenaires devraient être confortés et développés par une implication d'APT plus importante : offre d'expertises, de formation des agents des collectivités, engagement des enseignants-chercheurs au niveau des instances, etc.

¹ Les indications fournies par la direction de l'enseignement et de la vie étudiante concernent uniquement l'année 2006-2007 et les chercheurs de l'INRA : 635 h de cours-TD assurées dans les mentions de master et 564 h de cours-TD au niveau ingénieur et autre (post-master, doctorat, formation continue). Soit un total de 1 199 h d'enseignement (équivalent à environ 6 services complets). Le nombre de chercheurs mobilisés et rémunérés n'a pas été fourni.

² Il s'avère qu'il y a plus de volontaires que d'enseignements à confier aux chercheurs.

³ En raison de son statut d'établissement public.

IV – Des échanges fructueux et équilibrés avec les milieux socio-économiques

Deux éléments méritent d'être distingués :

- l'importance de la collecte de la taxe d'apprentissage, mesure de la confiance accordée à l'établissement. Ainsi, en 2008, APT a reçu 875 K€, ce qui place l'établissement au 2^e rang de l'ensemble des grandes écoles de ParisTech. Le CFA de l'établissement a, quant à lui, reçu 632 K€ de taxe d'apprentissage, la même année¹ ;
- l'implication d'APT dans le portage par ParisTech de trois chaires de "mécénat" enseignement/recherche².

APT est actif dans au moins trois pôles de compétitivité, sans cependant être impliqué dans leurs structures de gouvernance, et annonce la participation de ses unités de recherche à divers réseaux dédiés au transfert : 10 Réseaux mixtes technologiques avec les Instituts techniques agro-industriels et agricoles, et une Unité mixte technologique avec ARVALIS et le CETIOM³.

- Un outil intéressant : la ferme expérimentale de Grignon

Le tableau serait incomplet sans évoquer la ferme expérimentale de Grignon⁴ qui initialement a été un domaine d'application pour l'enseignement et la recherche faite à l'INA PG puis à APT. Cette structure a progressivement pénétré les réseaux de recherche/expérimentation/développement en partenariat avec les entreprises notamment de l'agrofourmiture et de l'agroalimentaire. L'établissement souhaite développer des activités en matière d'innovation (Grignon Énergie Positive) et a acquis une visibilité et une notoriété dans le monde agricole qu'il veut désormais utiliser en direction du grand public. La contribution de la ferme expérimentale d'APT dans la formation des étudiants connaît à nouveau une importance qu'elle avait perdue au cours des dernières décennies et qui représente environ 10 % du total de ses activités.

On peut souhaiter que le transfert d'APT sur le campus de Saclay soit l'occasion de mieux valoriser cette installation expérimentale de tout premier ordre, au plan pédagogique et au plan de la recherche. Pour des raisons d'équilibre financier, elle devra cependant poursuivre et développer le partenariat avec les entreprises et la valorisation de ses productions, qu'elles soient matérielles ou à caractère sociétal.

¹ Données DRIPE. L'analyse de l'évolution des chiffres annuels, depuis 2004, montre que la collecte totale (APT ou écoles constitutives et CFA) est en progression régulière (au total, +13 %), progression principalement liée au doublement de la collecte du CFA, malgré un recul de 14 % des sommes collectées directement par APT ou ses écoles d'origine. Le nombre de chercheurs mobilisés et rémunérés n'a pas été fourni.

² Eco-conception des bâtiments (avec École des Mines, École des Ponts et Vinci), Gestion des services urbains d'eau (avec École des mines et Suez Environnement), Modélisation prospective au service du développement durable (avec Écoles des mines, École des Ponts, EDF, Renault, Schneider Electric, Total et l'ADEME).

³ Rapport d'activité recherche 2009. Selon les indications complémentaires fournies par la DRIPE, les personnels APT ne sont effectivement impliqués que dans 8 des RMT.

⁴ 22 agents, près de 600 ha de SAU répartis sur 3 sites, 120 vaches laitières, 500 brebis, un atelier artisanal de transformation de produits laitiers, une structure d'accueil pour visiteurs (10 000 par an), un point de vente de produits agroalimentaires.

La stratégie en matière de relations internationales



I – En matière de recherche, une stratégie à affirmer et des mobilités à développer

Pour l'année 2008, le nombre de chercheurs et EC étrangers effectuant des séjours à APT a été d'environ deux ETP (somme de plusieurs séjours de trois mois ou plus) et l'établissement ne dispose à l'heure actuelle que d'un poste d'accueil pour chercheurs étrangers, auquel s'ajoutent les emplois temporairement vacants. Même si APT compte porter ce nombre à trois ou quatre au cours des prochaines années, ces chiffres illustrent le caractère balbutiant de l'ouverture à l'international dans ce domaine. Cependant, la volonté de mettre en place une politique favorisant la mobilité sortante des EC est affirmée.

La responsabilité de la stratégie d'internationalisation en matière de recherche semble partagée entre la DRIPE¹ et la Direction scientifique, mais elle n'apparaît pas clairement définie et affirmée. En fait, elle est largement liée à celle des principaux partenaires des UMR. C'est ainsi que l'établissement affiche une volonté d'agir en concertation plus étroite avec l'INRA et le CEMAGREF pour les partenaires internationaux de l'hémisphère Nord, et avec le CIRAD et l'IRD pour l'hémisphère Sud. La mise en place du *Consortium* devrait contribuer à favoriser cette concertation. APT entend aussi contribuer au développement de projets internationaux d'envergure au sein de Paris Tech.

II – En matière de formation, une politique ambitieuse

Dans ce domaine, la stratégie d'APT s'appuie sur un ensemble de moyens qui semblent bien adaptés aux ambitions affichées par l'établissement :

- un partenariat direct ou via ParisTech avec une centaine d'universités dans le monde, majoritairement destiné aux échanges d'étudiants mais aussi à la mise en place de programmes de formations communes ;
- une organisation pédagogique adaptée (crédits ECTS, semestrialisation des cursus, enseignement de deux langues étrangères obligatoires) ;
- des moyens importants, à la fois au niveau de l'enseignement des langues étrangères (18 ETP), de la préparation et du suivi des étudiants sortants, du recrutement et de l'accueil des étudiants étrangers qui entrent à APT ;
- une bonne mutualisation des actions avec ParisTech concernant les formations partagées avec différentes universités étrangères et les actions de promotion, notamment avec la Chine et le Brésil.

Les possibilités offertes aux étudiants d'APT pour séjourner à l'étranger sont nombreuses. En dehors des stages placés sous la responsabilité de l'établissement, ils peuvent participer à différentes actions proposées par l'UE - Programme Erasmus, mais aussi Programmes intensifs, Écoles d'été, Réseaux jeunes chercheurs – auxquelles il convient d'ajouter des réalisations au niveau international avec deux universités américaines et avec la Chine.

III – Une mobilité étudiante significative mais à consolider

Pour l'ensemble des étudiants d'APT, le taux de mobilité est très élevé (70 % pour l'année 2007-2008) si on prend en compte les étudiants à l'étranger pendant l'année de césure. Cette situation est cependant contrastée selon les formations, le type ou la durée du séjour effectué :

- l'obligation d'une mobilité dans un pays non francophone n'est exigée que pour la formation des ingénieurs forestiers et pour le GREF;
- la durée du séjour est généralement de l'ordre de deux à trois mois, sauf pour les stages de fin d'études (4 à 6 mois) et pour les stages "longs" (un an). Mais cette dernière formule, largement utilisée (plus de 50 % de la promotion en 2008) notamment par le cursus ingénieurs agronomes, n'a pas l'aval de la CTI. Si la CTI persiste, la stratégie d'APT devra être reconsidérée pour accroître le taux moyen de mobilité des étudiants à l'étranger;

¹ Direction des relations internationales et des partenariats entreprises.

- l'essentiel de la mobilité s'effectue sous la forme de stages. Les séjours d'études, principalement en Europe dans le cadre du programme Erasmus, sont en progression depuis la création d'APT mais restent encore limités (77 étudiants en 2008-2009). Ils peuvent certainement se développer eu égard aux possibilités offertes par les universités partenaires.

Les étudiants étrangers représentent 20 % de l'effectif total d'APT, près de 40 % en master et doctorat. Pour ces derniers, le développement des thèses en cotutelle (55 en cours) est probablement un atout important que l'établissement veut développer. En revanche, l'attractivité d'APT est beaucoup plus faible pour les cursus ingénieurs (4,3 %) et pour l'ENGREF (12 %), vraisemblablement du fait des modalités de recrutement dans ces formations. Mais on observe également une faiblesse au niveau des échanges Erasmus où le flux des étudiants entrants est beaucoup plus faible que celui des sortants (17 versus 77 pour l'année 2008-2009). De la même façon, le nombre de doubles diplômes délivrés (3 en 2007, 1 en 2008) avec trois universités européennes n'est pas à la hauteur des ambitions de l'établissement. Les perspectives pour les trois prochaines années seraient plus encourageantes. Malgré ces réserves, il faut souligner la bonne contribution d'APT à la formation des étudiants dans le domaine des sciences du vivant issus de différents pays, en Afrique d'abord, puis en Asie, mais aussi en Amérique latine et en Europe. Seuls les USA et le Canada sont pratiquement absents de cette liste.

L'ensemble des activités à caractère international est placé sous la responsabilité de la DRIPE qui manifeste la volonté d'améliorer et d'accroître l'activité internationale de l'établissement au niveau de la formation, par la recherche de nouveaux partenaires, l'augmentation de l'accueil d'étudiants étrangers dans les cursus ingénieur, le développement de la mobilité sortante. Elle devra aussi se pencher sur une meilleure organisation des séjours à l'étranger en augmentant leur durée (trois mois semble être une durée minima), en rationalisant les différentes formules proposées, et aussi en étendant à l'ensemble des formations d'APT l'obligation d'un stage à l'étranger. Au niveau des activités de recherche, il est nécessaire d'accroître la mobilité des EC d'APT par le biais de stages longs ainsi que le nombre d'EC et de chercheurs étrangers en leur réservant un nombre suffisant de postes d'accueil.

La stratégie en matière de vie étudiante



I – Des étudiants acteurs effectifs de la vie de l'établissement

Les élèves élus au CA et au CEVE jouent un rôle d'interface important et reconnu entre l'administration et les élèves-ingénieurs. Ils sont en principe consultés sur tout sujet relatif à la pédagogie et aux formations (élaboration de la réforme des cursus, définition de "l'Étudiant APT",...) et d'une façon plus générale sur les questions concernant l'évolution de l'établissement¹. Toutefois, malgré plusieurs réunions d'information organisées tant par l'administration d'APT que par les élèves élus, l'appropriation du concept de fusion des trois écoles par les élèves-ingénieurs ne semble pas encore complètement aboutie. Il est probable que le sentiment d'appartenance à APT (en particulier pour les élèves-ingénieurs des sites hors Paris) ne sera définitivement partagé que lorsque les élèves-ingénieurs seront tous réunis sur un même site dans le cadre de leur première année de cursus.

APT reconnaît l'engagement des étudiants, qu'il soit d'ordre associatif ou dans les conseils : l'engagement associatif est notifié sur le supplément au diplôme. L'activité associative des étudiants d'APT est foisonnante et relève parfois d'un professionnalisme qui mérite d'être souligné (Forum Vitae, Junior Entreprises,...). Les associations étudiantes des différents sites (Bureaux des élèves, associations sportives, juniors entreprises, ou associations spécifiques) observent une charte de bonne conduite et ont toutes été regroupées sous l'égide de la FAE (Fédération des associations étudiantes d'APT) en 2007-2008, qui a pour rôle de mutualiser les efforts de chacune d'entre elles et de parler d'une seule et même voix auprès des partenaires publics et privés. Cette fédération semble bien incarner le nouvel esprit étudiant d'APT. Enfin, en l'absence de formations organisées par l'administration pour les responsables associatifs ou élus, ceux-ci ont eux-mêmes décidé de se former auprès d'une association nationale à laquelle ils adhèrent, le Bureau national des élèves ingénieurs.

Les élus souhaitent coordonner davantage leurs actions, et ne proposer qu'un interlocuteur unique auprès de la direction. La mise en place d'un poste de vice-président étudiant au CEVE semble nécessaire compte tenu du nombre de formations et de la dispersion géographique des étudiants. Ils souhaitent également que l'ensemble des questions relatives à la vie étudiante soit du ressort d'un agent administratif dédié qui serait leur interlocuteur unique. Ces souhaits devraient être pris en considération.

II – Une vie étudiante de qualité

L'ensemble des services à l'étudiant est centralisé à la direction des études et de la pédagogie, et à la direction scientifique dans le cas des doctorants. Les nouveaux inscrits sont accompagnés dans leurs démarches par les services administratifs et par leur BDE. Une carte d'étudiant centralisant leurs accès et avantages leur est remise pour la durée complète de leur cursus à APT.

Il existe un Bureau des sports par site, ainsi qu'un bureau central. Ces structures sont gérées par les élèves-ingénieurs et les professeurs d'EPS à parité. Le sport est un élément fort de la formation APT et d'importants moyens y sont consacrés. Des plages horaires sont spécifiquement prévues pour ces activités sportives et l'offre de sport est souple et diversifiée. Dans certains cursus, le sport est obligatoire et donne lieu à une notation traduite en crédits ECTS.

Une cellule de "Veille et prévention" a été mise en place, animée par une dizaine de personnes bénévoles et une psychologue clinicienne. Elle permet de soutenir les élèves-ingénieurs qui se trouveraient en difficulté psychologique ou médicale. La visite médicale est obligatoire pour tout étudiant inscrit à APT.

La richesse de la vie culturelle d'APT se traduit par la participation des étudiants à de nombreuses manifestations à caractère social, artistique, voire caritatif. APT possède en outre un important patrimoine culturel sous forme d'ouvrages et d'archives scientifiques, auquel les étudiants ont largement accès.

¹ À titre d'exemple, deux étudiants siègent dans la commission chargée du projet d'installation d'APT sur le Campus de Saclay.

APT dispose d'environ 1 100 chambres, la plupart étant situées à Paris. Elles permettent de satisfaire globalement l'ensemble des demandes, y compris celles des étudiants étrangers qui bénéficient d'un droit de priorité. Une grande partie du parc locatif (90 %) est récente ou rénovée. Sa gestion, qui prend en compte les exigences et l'évolution du cursus APT, est placée sous la responsabilité de l'établissement. De ce fait, les relations avec le CROUS se limitent à la restauration des étudiants.

La dispersion des sites d'APT est à l'évidence un inconvénient pour la qualité de la vie des étudiants, même s'ils reconnaissent que les moyens qui leur sont offerts et leur implication dans la vie de l'établissement sont globalement satisfaisants. Le regroupement de l'ensemble des sites franciliens sur le campus de Saclay devrait permettre de mettre un terme aux problèmes actuels de dispersion, sauf pour certains doctorants d'ABIES qui se plaignent des difficultés générées par leur éloignement géographique qu'ils estiment trop important.

La gouvernance



I – Une gouvernance unifiée

Les instances statutaires d'APT sont le conseil d'administration (44 membres dont 22 élus), le conseil scientifique (25), le conseil des enseignants (51), le conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (22). S'y ajoute le conseil de l'école interne ENGREF (20). D'autres instances sont mises en place par ailleurs : comité technique paritaire, comité d'hygiène et sécurité, commission consultative des personnels contractuels, commissions de cursus et commissions de site. Ces dernières traduisent la volonté de respecter une approche au plus près des personnes et de la spécificité de chaque site.

Ces instances réunies régulièrement donnent vie au nouvel établissement. Elles contribuent à fédérer les acteurs venant d'horizons différents et à construire le sentiment d'appartenance qui, malgré la jeunesse de l'établissement, est déjà largement perceptible chez le personnel. Il faut souligner la qualité et les efforts d'information faits par la direction au cours de toutes les étapes de la construction et de la structuration de l'établissement. Il en est de même pour les projets d'avenir (réforme des cursus d'ingénieurs, projet Saclay,...).

Le pilotage de l'établissement repose sur la construction d'un organigramme unique. Il a permis de faire jouer les synergies existantes et de doter APT de nouvelles compétences (direction scientifique, qualité, responsable administratif et financier, hygiène et sécurité) qui n'existaient pas toujours au sein des établissements fondateurs.

On trouve, sous la responsabilité du directeur, les cinq départements de formation et de recherche et les directions transversales afférentes (scientifique, communication, relations internationales et partenariats d'entreprises, documentation et patrimoine culturel, ferme expérimentale). Relèvent du secrétariat général les directions et services administratifs et financiers qui ont permis une rationalisation des procédures tout en préservant l'identité de chaque site. Un comité de direction, constitué du DG, DGA, DA, du directeur de l'ENGREF et de son directeur adjoint, du secrétaire général, du DRH, du DEVE, du DirCOM, du DRI et des présidents des départements, se réunit tous les quinze jours. Il peut, en tant que de besoin, être précédé d'un Codir restreint ou élargi en fonction des sujets abordés.

Il faut noter que, au-delà des réunions statutaires, de très nombreuses réunions des personnels et des étudiants ont été nécessaires afin de rendre effective la fusion. Les énergies et synergies mises en œuvre pour donner sens à ce nouvel établissement ont été considérables. Elles ont une part importante dans le succès de l'opération.

II – L'indispensable mise en place d'un schéma directeur unifié des systèmes d'information

Le système d'information d'APT est un outil au service de l'ensemble de l'établissement. La DSI est constituée de quatre pôles : infrastructure, études et développement, sécurité et méthodologie, TIC.

Les deux premières années ont surtout mobilisé les compétences afin d'assurer l'exploitation et la maintenance des applications diverses et de permettre la fusion tout en fonctionnant. Cette approche pragmatique a porté ses fruits mais elle atteint sa limite. Il est absolument nécessaire de définir un schéma directeur des systèmes d'information afin d'adapter l'infrastructure logicielle et matérielle aux orientations prises par le comité de pilotage. C'est d'ailleurs l'objectif prioritaire que s'est fixé l'établissement.

La mise en cohérence des applications de gestion est devenue une nécessité. À ce titre, la gestion des bases de données RH est un bon exemple. Si la multiplicité des outils de gestion a pour l'instant été compensée par la création d'un outil maison baptisé "AGITE", il faut reconnaître que ce dernier est plus une interface qu'une véritable base de données de GRH. S'il a rendu les services en termes de communication et d'harmonisation des systèmes élémentaires d'identification, il ne peut répondre aux besoins d'une véritable politique de RH.

Outre cette nécessaire unification, la création d'un campus numérique mobilise actuellement la DSI. Dans un établissement multisites comme APT, c'est une impérieuse nécessité. Il se décline en quatre axes : développement d'un environnement numérique de travail pour la scolarité, mise en place de modules multimédia de diffusion des connaissances, infrastructure réseau et serveur adaptée, et organisation, notamment du service informatique, permettant la production des contenus pédagogiques et la gouvernance du nouveau dispositif. Dans le cadre du CPER, ce projet est soutenu par la région Île-de-France à hauteur de 1,2 M€. Toutefois ces deux projets importants (ENT et schéma directeur des SI) pourront-ils être conduits ensemble sans que l'un se fasse au détriment de l'autre ? Par ailleurs, pour cette direction, qui a hérité de l'hétérogénéité des pratiques des écoles constitutives d'APT, l'harmonisation n'est toujours pas complète après deux ans d'existence, la multiplicité des sites compliquant la situation. Ces questionnements méritent qu'on porte une attention particulière à la fois aux délais fixés pour la réalisation de ces projets et aux moyens nécessaires à leur consacrer.

III – La nécessité de mettre en place une véritable gestion des ressources humaines

La direction des ressources humaines, pilotée par le secrétaire général adjoint, coordonne l'ensemble des personnels des trois établissements. Le service paie est implanté à Grignon et chaque site dispose d'un relais RH. Pour l'école interne, c'est le responsable administratif et financier qui joue ce rôle.

La fusion a nécessité la mise en œuvre, dans le cadre de la démarche qualité, de fiches de procédure concernant la gestion des ressources humaines, notamment pour le recrutement des personnels contractuels. Mais la multiplicité des outils de gestion, sans correspondance les uns avec les autres, induit des saisies et des redondances inutiles. C'est pourquoi l'amélioration des outils de gestion du personnel est à programmer en priorité.

Les effectifs de l'institut correspondent à la dotation cumulée des trois établissements soit, pour l'année 2007, 869 personnes pour 707 ETP (72 % de personnels IATOS pour 28 % d'enseignants). Les emplois IATOS représentent 352 ETP de fonctionnaires pour 146 ETP de contractuels. Il n'est pas prévu pour l'instant de réduire cette part importante (30 %) des contractuels, en raison des profils d'emplois très particuliers dont a besoin l'établissement. À l'heure où de nombreux établissements visent l'inverse, à savoir, une réduction du nombre de contractuels, APT a-t-il un profil si particulier qui justifie en permanence une telle structuration des personnels IATOS ?

À la suite de la fusion, le resserrement de l'équipe de direction et le redéploiement de certains agents vers d'autres fonctions ont eu pour conséquence des départs précipités qui ont sans doute favorisé l'augmentation du nombre de postes vacants. L'organigramme unique et stabilisé permet désormais de prévoir les vacances et de mettre tout en œuvre pour pourvoir les postes, car on dénombre en moyenne 50 postes de fonctionnaires non pourvus. Cette situation ne peut perdurer sans mettre en difficulté le bon fonctionnement de l'établissement. Il faut que l'établissement demande à sa tutelle d'y mettre fin dans les meilleurs délais.

Si aucune mobilité n'a été contrainte, les personnels reconnaissent que le morcellement des équipes sur plusieurs sites rend l'organisation plus complexe. De ce point de vue, le regroupement à Saclay sera sans doute efficace mais nourrit de nouvelles inquiétudes liées à la mobilité. La direction devra être attentive à cet aspect, même si la gestion de la mobilité des agents de l'État est complexe au sein de l'établissement car elle dépend de leur statut qui peut être très différent (IATOS, EC, GREF ou IAE).

L'harmonisation de la politique indemnitaire est en cours mais n'est pas facile compte tenu de l'histoire des trois établissements fondateurs en la matière, et du statut des agents (EC vs IGREF et IAE).

En ce qui concerne les enseignants et enseignants-chercheurs, le plan de recrutement est étudié annuellement, successivement au conseil des enseignants, au conseil scientifique, puis validé par le conseil d'administration. Le plan prévisionnel quadriennal de recrutement des EC et assimilés élaboré en juin 2008 n'a pas encore été validé. Une politique stricte de limitation des heures complémentaires a été mise en place à la rentrée 2008. Le plafond a été ramené à 50 heures par EC. Au compte financier 2008, le volume des heures complémentaires représente toutefois près de 106 000 €, ce qui paraît encore élevé eu égard au taux d'encadrement confortable de l'établissement.

Les obstacles techniques et statutaires sont donc nombreux avant la mise en place d'une réelle politique des ressources humaines à l'échelle de l'établissement. Une volonté politique forte est donc nécessaire.

IV – Une politique budgétaire et financière efficace

La direction des services financiers et l'agence comptable sont deux entités séparées. L'outil de gestion financière plébiscité lors de la fusion est celui utilisé précédemment à l'ENGREF, à savoir Sirap@Net. L'année 2007 doit être considérée comme une année de consolidation des comptes et ne peut être le reflet exact du fonctionnement de la structure. L'analyse du compte financier 2008 et du budget 2009 est donc plus pertinente.

On dénombre 28 Centres de responsabilité (CR), 20 rattachés directement auprès de l'ordonnateur principal et 8 pour l'ENGREF, répartis selon des critères structurels et géographiques. Une forte déconcentration des procédures financières est organisée selon le principe de la subsidiarité : un responsable administratif et financier est placé auprès de chaque département afin d'assurer la coordination de l'activité administrative et financière.

Il n'y a pas à proprement parler de commission des finances. Toutefois la mission qualité s'est attachée, dès la fusion, à élaborer une fiche procédure "construire le budget" qui définit le rôle des différents acteurs ainsi que le calendrier. Une clé de répartition multicritères des moyens alloués a permis d'établir une première règle consensuelle. Elle sera sans doute revue quand l'établissement disposera d'éléments d'appréciation sur plusieurs exercices. Les propositions préparées à partir de cette règle par les CR sont soumises au Codir qui, deux fois par an, procède aux arbitrages budgétaires, votés ensuite en CA.

Compte tenu de la notification très tardive de la DGF par le ministère, le directeur financier prépare le budget sur une base prévisionnelle prudente. Le fonds de roulement d'environ 6 M€ reste relativement stable et de niveau acceptable (40 jours de fonctionnement après DM1). Le budget est présenté depuis 2009, conformément à la réglementation, en budget de gestion. On notera que les ressources propres représentent 31 % et la taxe d'apprentissage 4 %. L'exécution budgétaire s'améliore depuis deux ans et atteint 93 % pour les dépenses en 2009, et 95 % pour les recettes. Enfin, il n'y a pas encore de politique pluriannuelle d'investissement : elle se construit annuellement en fonction des contrats de recherche.

Les évolutions des années à venir devront concerner la mise en place d'un inventaire physique et comptable complété d'une politique d'amortissement des immobilisations.

Sur un sujet aussi délicat que la mutualisation des moyens financiers de trois établissements, on peut constater que la stratégie utilisée par la direction d'APT a réussi, aussi bien au niveau de la nouvelle organisation mise en place que du pilotage de la politique budgétaire et financière. Toutefois, on peut s'interroger sur la raison qui a conduit l'ENGREF à utiliser les services d'un agent comptable secondaire mis à disposition par l'AFSSA un jour par semaine. Une telle construction est contraire aux textes fondateurs de l'institut et pourrait être source de complications.

V – Une politique immobilière bien conduite

La direction du patrimoine placée sous l'autorité du secrétaire général est aussi en charge des achats publics en raison de la double compétence professionnelle de son directeur.

L'organisation patrimoniale de la stratégie d'APT se décline selon cinq axes essentiels : modernisation, mise en sécurité, pôle recherche, amélioration de la vie étudiante et optimisation énergétique.

Cette direction a recensé l'ensemble du patrimoine immobilier et dispose désormais des plans de chaque site. Cette manière de gérer le patrimoine correspond à l'idée fédératrice et identitaire que l'établissement a souhaité se donner dès la fusion. Le domaine est vaste : 1 293 hectares d'espaces boisés ou agricoles et 133 933 m² de surface bâtie (SHON) dont 22 221 consacrés à l'hébergement des étudiants. Avec 26 055 m² consacrés à l'enseignement, le ratio par étudiant (13,5) est confortable. Mais cette aisance apparente doit être pondérée par l'éclatement et la vétusté des sites. Les lourdes carences passées en matière de sécurité ont motivé des avis défavorables des commissions de sécurité sur les sites de Claude Bernard et de Grignon. Un budget d'investissement annuel de 2,5 M€ a permis des améliorations significatives et la levée de ces avis défavorables. L'établissement a obtenu 1,1 M€ au titre du plan de relance pour ses résidences universitaires et pour la mise en sécurité du bâtiment de l'ENGREF à Montpellier.

Le déplacement à Saclay ne peut donc qu'améliorer une situation extrêmement préoccupante par le nombre et la dispersion des bâtiments, par l'âge et la vétusté de certains d'entre eux et par la consommation énergétique excessive. Le directeur du patrimoine est d'ores et déjà mobilisé sur le projet Saclay dont le coût global est évalué à 270 M€ et qui présente un taux d'autofinancement élevé grâce à la cession du patrimoine actuel des sites parisiens (hors ferme expérimentale) estimée à 180 M€.

VI – La mission qualité, un outil à développer pour accroître la capacité d'auto-évaluation

Pour s'engager dans la démarche d'auto-évaluation, l'institut a créé une mission qualité, placée sous l'autorité du Codir qui oriente et valide ses travaux. Basée sur les principes de la norme ISO 9001-2000, la démarche qualité choisie vise l'amélioration continue de l'efficacité par une approche par processus.

Dans un premier temps, cette mission a surtout œuvré en relation avec le SG et la DRH à l'élaboration de fiches procédures permettant d'harmoniser les pratiques professionnelles, démarche essentielle compte tenu du contexte de fusion des trois établissements. Elles concernent le paiement des salaires et des cotisations, l'élaboration du budget. D'autres procédures sont en cours de validation. Les personnels, sensibilisés et formés par la direction, sont favorables à la poursuite du processus car ils reconnaissent que cette démarche, bien qu'elle change leurs habitudes, a été tout à fait bénéfique.

La mission qualité souhaite également investir d'autres champs comme l'évaluation des enseignements par les étudiants, dont la fiche procédure est en cours d'élaboration. Elle doit pleinement jouer le rôle qui lui a été confié dans l'organisation et la structuration de l'offre de formation d'APT.

Concernant la recherche, la démarche qualité recherche se cale pour l'instant sur les processus existants à l'INRA.

VII – L'hygiène et la sécurité à l'épreuve de la dispersion des sites

Lors de la création d'APT, une Mission santé sécurité au travail a été créée. Rattachée au secrétariat général, elle est dirigée par un Ingénieur santé sécurité (ISST), recruté en décembre 2007 et qui anime un réseau de huit ACMO¹, un pour chacun des sites d'APT. Par ailleurs, une attachée principale contribue pour 60 % de son temps de travail à l'élaboration du document unique.

Le comité d'hygiène et sécurité central, présidé par le directeur général, est réuni deux fois par an. Compte tenu de la multiplicité des sites, huit commissions locales ont été instituées. Elles relayent au niveau infra les décisions prises par les instances centrales du CTP-C et du CHS-C et traitent au niveau local, soit au plus près des agents, les thèmes qui ne relèvent pas du niveau central.

Si l'existence d'ACMO et de commissions locales garantit que les problèmes d'hygiène et sécurité sont bien traités à tout niveau, la multiplicité des sites est une réelle difficulté dans la coordination et l'animation quotidienne dont est chargé l'ISST.

En conclusion, l'organisation et la gestion de l'établissement se sont construites sur une double contrainte : d'une part afficher et structurer une gouvernance unique, d'autre part respecter les spécificités des sites. Cette stratégie a déjà donné des résultats satisfaisants dans les domaines qui ne pouvaient supporter le moindre dysfonctionnement (organisation générale d'ATP, budget et finances, ressources humaines). D'autres secteurs sont moins aboutis, notamment celui relatif à la démarche qualité, mais APT n'a que deux années pleines de fonctionnement. Cette stratégie habile et fructueuse a demandé une participation du personnel peu commune, qu'il faut souligner. Elle risque à terme d'épuiser les forces vives des différents acteurs. Les personnels se reconnaissant désormais dans ce nouvel institut, il conviendra prudemment de réfléchir à une organisation plus rationnelle.

¹ ACMO : Agent chargé de la mise en œuvre de la sécurité.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

La communication est une fonction stratégique dans un établissement "jeune", en cours de mutation, qui a besoin d'intégrer rapidement sa nouvelle identité, de s'affirmer à l'extérieur et de souder ses communautés constitutives. La directrice de la communication est membre du Comité de direction d'APT, signal de l'importance que l'établissement attache à sa communication. Elle dispose de trois collaborateurs au siège de l'établissement et de huit correspondants de site. Son budget s'élève à 130 000 €, dont 40 000 € réservés à la formation "executive education" d'APT-ENGREF. La mise en harmonie des pratiques des écoles constitutives et l'élaboration d'une communication unique n'ont pas été faciles, mais l'établissement y a réussi de façon très honorable ; la marque AgroParisTech commence à être connue et reconnue, tout au moins au niveau national.

I – Une communication externe à mieux internationaliser

L'alliance avec ParisTech, dont l'une des justifications est la construction d'une image très visible de l'extérieur, constitue l'un des atouts de la communication internationale de l'établissement. Si ce vecteur est appelé à prendre de l'importance, APT n'en a pas moins développé une stratégie individuelle de communication externe. L'identité visuelle a été obtenue avec la création d'un logo commun "AgroParistech" et d'une charte graphique, visiblement respectée¹.

Le site Internet est riche et complet. Les rubriques les plus visitées concernent la formation (45 %) et la présentation générale de l'établissement (36 %). Si la page d'accueil propose cinq langues étrangères², seules les pages introductives sont effectivement disponibles en ces langues. Pour mieux informer et intéresser un public international, il serait souhaitable que l'ensemble des rubriques "formation" soient, au minimum, rédigées en anglais³ et que l'établissement suive l'évolution de la consultation de son site Internet depuis l'étranger.

La Direction de la documentation et du patrimoine culturel contribue à la communication externe avec quelques belles réalisations dont le Musée du vivant à Grignon (qui se présente comme le "premier musée international sur l'écologie et le développement durable"), qui édite ses pages Internet spécifiques et produit des vidéos documentaires.

II – Une communication interne appréciée par les utilisateurs

APT s'est doté d'un intranet d'une grande richesse, apprécié par les utilisateurs, qui héberge également un hebdomadaire numérique d'information, "L'hebdo d'AgroParisTech", dont le sommaire est envoyé par courriel à l'ensemble du personnel.

La visioconférence, mise en place à la création d'APT, est un outil indispensable dans un établissement délocalisé sur plusieurs sites ; elle est utilisée de façon croissante, actuellement au rythme moyen de quatre séances par semaine, en particulier pour les réunions des bureaux des départements, la réforme des cursus de formation, les assemblées générales, des soutenances de thèse, etc.

¹ L'école interne se distingue par un logo "APT-ENGREF", déclinaison du logo général "APT".

² Anglais, allemand, espagnol, portugais, chinois.

³ Le site Web des étudiants APT "A-live" envisage, quant à lui, une rubrique de renseignements pratiques, en anglais, à l'intention des étudiants étrangers.

III – Un réel sentiment d'appartenance à l'établissement qui doit encore être conforté

Plusieurs actions destinées à développer le sentiment d'appartenance au nouvel établissement ont été réalisées. Il en va ainsi, par exemple, de l'unification des quatre associations d'étudiants préexistantes au sein de la FAE d'APT¹. La dynamique identitaire est également nourrie par l'organisation du gala annuel, les cérémonies de remise de diplômes, les compétitions sportives, les cérémonies d'attribution de grades de docteur Honoris Causa, etc.

Compte tenu de la création récente de l'établissement, il n'y a pas encore d'association d'anciens élèves APT. Les quatre associations des anciens élèves des écoles constitutives² subsistent, et leur probable fusion dans un proche avenir nécessitera sans doute efforts et diplomatie. L'attribution d'une adresse électronique pérenne APT à chaque étudiant constituerait un nouvel acte symbolique et pratique, réunissant les différentes générations.

¹ À titre d'exemple, le site Web des étudiants de l'ENSIA Massy a été abandonné ; il renvoie au nouveau site "A-live" des étudiants APT.

² Amicale des anciens élèves de l'INA-PG (10 000 anciens), Association des anciens élèves de l'ENSIA, Association des ingénieurs forestiers (AIF), Association des ingénieurs du GREF (AIGREF).

Conclusion et recommandations



APT a été créé il y a deux ans seulement. Son bilan s'appuie donc notablement sur les acquis des trois écoles initiatrices de la fusion. La démarche volontaire de restructuration rapide mise en place dès la création de l'établissement, et que la direction souhaite poursuivre sans retard, fait que certains résultats sont déjà visibles et intéressants. Sur d'autres, le travail est en cours. Même si la volonté de construire ensemble est très claire, et a montré son efficacité sur un certain nombre d'actions, le résultat n'est pas encore acquis.

Points forts et points faibles d'APT, ainsi que les recommandations, doivent être analysés à l'aune de cette situation particulière.

I – Les points forts

- Une notoriété reconnue, héritée de celle des trois établissements fondateurs, mais qui porte déjà la marque de la qualité des actions d'APT.
- Une gouvernance forte et bien structurée, un conseil d'administration équilibré avec une présence active du monde professionnel et notamment de dirigeants de grandes entreprises. Des personnels décidés à participer positivement au développement du nouvel établissement.
- Un repositionnement stratégique clairement identifié dans le domaine des sciences de la vie, incluant les grandes questions d'actualité sociétale comme l'environnement, l'alimentation et le développement durable.
- Une offre de formations de qualité, un recrutement d'étudiants d'excellent niveau et une très bonne insertion sur le marché du travail.
- Un lien formation-recherche solide par le biais des UMR, des masters et de l'ED ABIES, une qualité de la recherche reconnue, la volonté de mettre en place une politique cohérente avec le projet pédagogique de l'établissement. Une bonne participation des EC à des projets de recherche européens.
- Une participation active des étudiants à la vie de l'établissement et une vie associative très riche encouragée par l'établissement.

II – Les points faibles

- Un déficit d'activités internationales en formation au regard des ambitions de l'établissement, trop peu d'étudiants étrangers dans les cursus ingénieurs, une mobilité d'EC (entrante et sortante) très insuffisante et une politique des séjours des étudiants à l'étranger à mieux définir.
- Un fonctionnement interne non encore stabilisé et pas encore totalement adapté à la dimension du grand établissement.
- Une stratégie scientifique propre à l'établissement encore embryonnaire, notamment par rapport aux organismes.
- Une démarche qualité encore balbutiante, notamment en gestion des ressources humaines.

III – Les recommandations

La démarche de construction d'un véritable établissement est à saluer, elle doit être poursuivie. Il faut cependant veiller à ce que l'ensemble des acteurs y restent associés, et que les plus motivés ne se démotivent ou s'épuisent dans le travail de restructuration globale des formations et des laboratoires, l'implantation sur le campus de Saclay, la mise en place des standards modernes de gestion et notamment d'une démarche qualité, etc. Au-delà de ce travail, incontournable dans la construction du nouvel établissement, un certain nombre de questions précises devront faire l'objet d'une attention particulière et de décisions rapides.

- Afficher une stratégie de recherche propre à l'établissement tout en poursuivant la logique de recherche partenariale. Notamment, définir lisiblement les conditions d'une tutelle, d'une cotutelle ou d'une convention d'accueil.
- Mieux définir les relations entre formation ingénieur et formation master et notamment l'objectif visé par les étudiants ingénieurs. Éviter la multiplication des formations à faible effectif (spécialités de master, Mastères spécialisés). Mettre l'établissement en conformité avec les recommandations de la CTI.
- Accentuer la dimension internationale de la formation et favoriser la mobilité étudiante par l'intégration des stages dans les cursus, par une ouverture plus large notamment en Europe et en Amérique du Nord, et par l'accueil d'étudiants étrangers dans les cursus ingénieur.
- Préciser la stratégie d'APT dans ses relations avec le *Consortium* d'une part, le pôle STVE et ParisTech d'autre part. Réaliser l'installation d'APT sur le campus de Saclay dans les meilleurs délais et y associer étroitement personnels et étudiants. Clarifier la situation de certaines équipes éloignées (Clermont-Ferrand, Montpellier) qui pourraient s'intégrer dans d'autres établissements publics du MAP.
- Favoriser le lien formation/recherche par l'insertion des chercheurs dans les formations en utilisant les différentes possibilités statutaires existantes et le détachement d'EC dans une unité de recherche. Profiter de la richesse des réseaux d'APT pour confier l'enseignement de disciplines périphériques à des EC d'établissement partenaires et utiliser les postes ainsi libérés pour soutenir la politique scientifique et pour multiplier les postes d'accueil.
- Rendre opérationnel le conseil d'analyse stratégique en veillant à ce qu'une partie significative de ses membres soit choisie parmi des personnalités étrangères reconnues.

Liste des sigles



A

ABIES	Agriculture, alimentation, biologie, environnement et santé
AC	Agent comptable
ACL	Articles à comité de lecture
ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFSSA	Agence française de sécurité sanitaire des aliments
AIF	Association des ingénieurs forestiers
AIGREF	Association des ingénieurs du GREF
ANR	Agence nationale de la recherche
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BDE	Bureau des élèves
BDS	Bureau des sports
BNEI	Bureau national des élèves ingénieurs
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CASU	Conseiller d'administration scolaire et universitaire
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CED	Conseil de l'école doctorale
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CETIOM	Centre technique interprofessionnel des oléagineux métropolitains
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

D	(LMD) Doctorat
DDPC	Direction de la documentation et du patrimoine culturel
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENGREF	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
ENSIA	École nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires
ENT	Environnement numérique de travail
ENV	École nationale vétérinaire
ENVA	École nationale vétérinaire d'Alfort
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technique
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

G

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

H

HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IATOS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IFR	Institut fédératif de recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IGREF	Ingénieur du génie rural, des eaux et des forêts
INA-PG	Institut agronomique Paris-Grignon
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Internet Protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRD	Institut de recherche pour le développement
ISAA	Institut supérieur de l'agro-alimentaire
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
ITIA	Institut des techniques de l'ingénieur en agriculture
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe
----	--------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LMD	Licence-master-doctorat

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MC	Maître de conférences
MSST	Mission santé sécurité au travail

N

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme-cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RENATER	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RJC	Réseaux jeunes chercheurs
RMT	Réseaux mixtes technologiques
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCD	Service commun de documentation
SDV	Sciences de la vie
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
SGASU	Secrétaire général d'administration scolaire et universitaire
SHON	Surface hors œuvre nette
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STVE	Sciences et technologies du vivant et de l'environnement
SRI	Service des relations internationales

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of English as a Foreign Language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
TP	Travaux pratiques

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMT	Unité mixte technologique
UPR	Unité propre de recherche

V

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

W

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

Observations du directeur général



www.agroparistech.fr

■ Dossier suivi par : Laurent ROSSO
tél. : 01.45.49.89.07
fax : 01.45.49.88.10
laurent.rosso@agroparistech.fr

Nref : LRR081009-1

Paris, le 9 octobre 2009

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

L'évaluation de notre établissement, deux années après sa création, représente une étape importante en ce qu'elle lui apporte un premier regard complet et détaillé sur le projet stratégique d'ampleur porté par les trois communautés de travail d'origine.

Le rapport publié par l'AERES, l'analyse détaillée conduite et l'ensemble des recommandations formulées confirment notre démarche et les directions dans lesquelles nous sommes résolument engagés, tout en nous fournissant quelques pistes de réflexion pour progresser encore et achever la mise en œuvre de notre projet. Il est source de satisfaction pour l'ensemble des équipes d'AgroParisTech, fortement mobilisées par la création de ce nouvel établissement.

L'attractivité toujours plus élevée pour les étudiants, constatée au moment des recrutements des deux premières promotions (2007/2008 et 2008/2009) dans les différents cursus, est un excellent indicateur de la valeur des ambitions que porte l'Établissement. Sa reconnaissance externe est également un grand motif de satisfaction.

Nos participations actives à deux établissements de coopération, ParisTech d'une part et le récent Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement d'autre part, contribuent à favoriser, de façon complémentaire, notre rayonnement européen et international dans les domaines des sciences et technologies appliquées au vivant et à l'environnement (S.T.V.E.).

ParisTech, en se positionnant comme un interlocuteur des grandes universités scientifiques et technologiques mondiales (en Chine, Amérique latine, USA,...) notamment au travers du réseau IDEA League (*Imperial college* London, Université d'Aix la Chapelle, ETH Zurich et Université de Delft), ouvre de nouvelles perspectives d'attractivité pour les étudiants et les enseignants-chercheurs étrangers. Cette alliance est aussi source d'innovation en matière de méthode et de contenu pédagogique au travers de nombreux projets inter-écoles et des chaires en partenariat avec les entreprises ; elle devrait permettre de stimuler la recherche en ingénierie. AgroParisTech y occupe, avec sa gamme complète de diplômes, la place de la « graduate school » de Sciences et Technologies du Vivant et de l'Environnement (S.T.V.E.)

Le consortium national, quant à lui, doit favoriser, dans les domaines spécifiques de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, une consolidation accrue des capacités de recherche et de formation au plan national et faciliter l'émergence de projets communs de recherche - formation - développement contribuant ainsi à une meilleure visibilité européenne de nos compétences en S.T.V.E. Il n'a pas vocation à délivrer des diplômes ce qui évite toute confusion avec nos missions propres et il conviendra de veiller à ce qu'il apporte une réelle valeur ajoutée, ce qui est son projet, aux dynamiques

régionales déjà engagées, notamment à travers les pôles régionaux S.T.V.E dont notre établissement est membre.

Aussi bien, ces deux alliances sont-elles fortement complémentaires. Elles constituent nos deux engagements forts, étant noté, contrairement à ce que le rapport indique, que nous ne sommes pas membre associé du PRES UniverSud.

Le rapport souligne à juste titre la nécessité de continuer à conforter notre politique internationale en nous appuyant sur ces alliances et en augmentant le recrutement d'étudiants d'origine étrangère. C'est surtout le cas, à nos yeux, pour le cursus ingénieur, diplôme singulier sur la scène internationale pour lequel ParisTech a déjà permis une bien meilleure reconnaissance. Il est en effet important de rappeler que d'ores et déjà le taux d'étudiants étrangers dans nos cursus de master, doctorat et post-master est respectivement de 50%, 43% et 28%, ce qui est un niveau élevé.

S'agissant des cursus d'ingénieur, l'ambition de l'établissement est d'atteindre, à terme de 10 ans, 20 % au moins d'étudiants étrangers et d'accroître encore la mobilité internationale, déjà fort élevée, de nos étudiants. Les conditions favorisant des séjours d'enseignants dans des universités étrangères sont également en cours d'instruction.

Cette attractivité internationale sera renforcée par une synergie vertueuse entre la future formation d'ingénieur et les parcours complets de master proposés dès 2010 par AgroParisTech. Notre capacité à porter et délivrer le master et le doctorat est en effet un atout majeur. Grâce à l'expérience acquise par les écoles fondatrices d'AgroParisTech au travers d'un master habilité, de plusieurs écoles doctorales portées par l'établissement (ABIÉS) ou en co-habilitation avec des universités (RP2E à Nancy, SIBAGHE à Montpellier, GRN à Paris), nous sommes en mesure de proposer des formations M et D dans des domaines d'application et avec des méthodes pédagogiques adaptées aux besoins de nos secteurs professionnels. Comme le rappelle le rapport, l'évaluation très positive de l'école doctorale ABIÉS (A+) et du master au travers de ces différentes mentions (A), nous conforte dans cet objectif.

Le développement de notre attractivité internationale passera enfin par une évolution simultanée de l'offre de formation « *Executive* » destinée à des cadres diplômés quels que soient leur expérience professionnelle et leur niveau de responsabilité (des juniors aux dirigeants). Les programmes à vocation internationale déjà ouverts en 2009 (par exemple : *Executive* master pour le management des services d'eau potable et d'assainissement) et les projets actuellement à l'étude seront de nature à augmenter très significativement cette ouverture internationale. Cette nouvelle offre entraînera une évolution des missions et de l'organisation de l'Engref : les centres présents dans des pôles régionaux d'excellence, participeront, comme les centres franciliens à l'ensemble des activités d'AgroParisTech ; ils contribueront ainsi au portage de diplômes de formation uniques dans le dispositif d'enseignement supérieur sous tutelle du ministère en charge de l'agriculture.

Comme le rappelle par ailleurs le rapport, cette dynamique doit s'appuyer sur trois axes stratégiques :

- une politique scientifique adaptée. Les travaux conduits depuis près d'un an avec les organismes de recherche partenaires et notre conseil scientifique pour améliorer la cohérence du dispositif de partenariat au travers des UMR, va totalement dans le sens souhaité par l'AERES ;
- une visibilité sur la pérennité des compétences. Un plan glissant des recrutements des enseignants-chercheurs est en cours de finalisation. S'agissant des IATOS, il est à souligner, comme l'indique le rapport, que les conditions de recrutements (ou des mobilités) des emplois publics génèrent des retards qui obligent l'établissement à faire appel à l'emploi précaire, ce qui peut augmenter la fragilité de l'institut dans certaines missions ;

Siège social
16, rue Claude Bernard
F-75231 Paris cedex 05
Tél. : 33 (0)1 44 08 16 61
Fax : 33 (0)1 44 08 17 00

(L'établissement est sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation)
AgroParisTech est issu du rapprochement de l'Institut national agronomique Paris-Grignon, de l'École nationale du génier rural, des eaux et des forêts, et de l'École nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires.

- = une visibilité sur la pérennité des investissements. Une programmation pluriannuelle des investissements pour l'ensemble des sites est désormais réalisée depuis 2007 grâce à la création d'une direction du patrimoine unique pour AgroParisTech. Dans les prochaines années, cette programmation prendra en compte les nouveaux grands programmes et en particulier l'indispensable regroupement des sites franciliens, conjointement avec nos partenaires de la recherche sur le Plateau de Saclay ou à travers le Projet GeoSud à Montpellier.

S'agissant de notre politique de valorisation des résultats de la recherche auprès des entreprises, nous avons désigné l'association Adeprina comme étant l'unique structure de recherche sous contrat (SRC) d'AgroParisTech, avec la possibilité pour les enseignants-chercheurs de recourir aussi aux services des autres partenaires de leurs UMR. C'est ainsi que la convention de valorisation avec Adeprina a été revue et a fait l'objet d'un avis favorable du MESR en juillet dernier et de l'accord de la DGER en août dernier. Cette SRC nous paraît donc largement suffisante, comparativement à un SAIC, à ce stade, pour assurer la gestion de tous nos contrats de valorisation. L'amplification et la clarification de notre stratégie partenariale est effectivement un objectif que nous avons initié et qui donne lieu actuellement à des constructions avec des pôles de compétitivité délibérément choisis.

Enfin, concernant la politique scientifique, nous sommes conscients de ne pas avoir achevé la réflexion, dans un contexte en pleine évolution depuis 2007 : construction progressive d'un nouvel établissement couvrant l'ensemble des S.T.V.E, structuration du dispositif national d'enseignement supérieur et de recherche (Pôles S.T.V.E, ParisTech, Plan Campus et Consortium).

Nous avons cependant bien engagé, avec un appui signalé de notre conseil scientifique, la définition d'une stratégie de positionnement de notre politique de recherche en appui au projet pédagogique, en partant de :

- l'analyse stratégique des enjeux et défis que l'Établissement souhaite contribuer à relever ; son projet pédagogique et scientifique fournit un cadre conceptuel pertinent pour développer ce dernier ;
- la classification des unités de recherche selon leur apport au projet ; la récente évaluation de la quasi totalité d'entre elles (vagues C et D) permet de consolider une partie du dispositif « recherche » et d'en réorganiser une autre partie, de façon à clarifier les domaines de visibilité internationale de l'Établissement. Au sein des UMR, notre ambition est d'affirmer et de mettre en débat -avec les autres tutelles- une stratégie articulant recherche et formation, de façon à accroître le recrutement d'excellents étudiants internationaux dont certains seront les chercheurs de demain.

Dans les domaines retenus comme novateurs pour le projet pédagogique mais qui sont encore peu investis dans les partenariats recherche actuels, la stratégie scientifique reste néanmoins à préciser : ingénierie écologique et de l'environnement, bio-raffinerie et chimie verte du carbone renouvelable, ingénierie et santé, analyse et gestion des risques liés au vivant et à l'environnement.

Le Directeur général



Rémi TOUSSAIN

Siège social
16 rue Claude-Bernard
F-75231 Paris Cedex 13
Tél : 33 (0)1 44 08 05 01
Fax : 33 (0)1 44 08 17 00

Établissement sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

AgroParisTech est issu du rapprochement de l'Institut national agronomique Paris-Grignon, de l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts, et de l'École nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires

Organisation de l'évaluation



L'évaluation d'AgroParisTech a eu lieu du 11 au 14 mai 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre **Thivend**, ancien directeur de recherche à l'INRA.

Ont participé à l'évaluation :

Denis **Angers**, chercheur senior et professeur en science du sol, agriculture et agroalimentaire - Canada ;

Noémie **Aubry**, doctorante à l'ENITIAA ;

François **Colson**, directeur adjoint AgroCampus Ouest ;

Michèle **Jolliat**, secrétaire générale de l'académie de Caen ;

Michel **Pereyre**, professeur émérite de chimie organique, Université Bordeaux 1.

Jean-Pierre **Borel**, délégué scientifique, et Michelle **Houpe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.