



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Agrocampus Ouest



décembre 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'Agrocampus Ouest



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

---

décembre 2011



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Fusion des deux établissements et structuration des équipes INRA, conséquences sur la stratégie recherche	7
II – Les organes opérateurs de la stratégie de recherche d'AO	7
III – Recherche et formation doctorale	8
IV – Partenariats et Recherche	9
V – Gestion des ressources contractuelles Recherche	9
Stratégie en matière de valorisation	11
Stratégie en matière de formation	13
I – Positionnement de la formation dans la stratégie du Grand établissement	13
II – Les points clés de l'organisation	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – L'étudiant est acteur de la vie de l'établissement	15
II – La vie associative	15
III – Un environnement permettant une vie étudiante de qualité	16
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Relations industrielles	17
II – Relations universitaires	17
III – Relations avec les grands organismes	18
IV – Relations avec les collectivités territoriales	18
V – La question de la coordination inter-régionale	18
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Un effort certain pour se situer dans un contexte international évolutif	19
II – Une construction à parfaire	19
La gouvernance	21
I – Les instances statutaires	21
II – La direction	21

III – La gestion des ressources humaines	22
IV – La gestion du patrimoine	23
V – Le système d'information	23
VI – La gestion financière et comptable	24
VII – Management de la qualité	25
VIII – Autoévaluation	25
IX – Hygiène et sécurité	26
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	27
I – La communication	27
II – Sentiment d'appartenance	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	30
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur général	33
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation



L'Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage, également connu sous le nom d'Agrocampus Ouest (AO) a été créé par décret le 27 juin 2008. Cet établissement est placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'agriculture (MAAPRAT).

Issu de la fusion de deux Établissements publics à caractère administratif (EPCA), l'Institut national d'horticulture d'Angers créé il y a une quarantaine d'années et de l'École nationale supérieure agronomique de Rennes, elle-même héritière d'une tradition remontant à l'École d'agriculture de Grandjouan fondée en 1830, cet établissement incarne une longue tradition de formation d'ingénieurs des secteurs d'activité touchant au monde animal et végétal.

Bien que ce rapprochement se soit mis formellement en place il y a bientôt trois ans et que depuis, de nombreux aspects de la vie d'AO aient d'ores et déjà trouvé des formes fonctionnelles permettant de rapprocher les cultures d'établissements, il reste encore beaucoup à faire pour aboutir à une unification complète. A cet égard, l'affichage d'un projet stratégique d'établissement, ambitieux et bénéficiant d'un large consensus interne, qui s'appuie sur un système de management par la qualité, apparaît comme un facteur positif dans cette démarche d'unification.

AO a pour mission première la formation d'ingénieurs spécialisés dans les domaines de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de l'horticulture et du paysage. Dans un souci de favoriser la diversité des publics, elle propose à côté du cursus d'excellence traditionnel en école d'ingénieur, plusieurs cursus en cinq ans après le baccalauréat. La CTI a renouvelé son habilitation en septembre 2008 pour une durée de six années.

L'offre de formation est adossée à un ensemble de structures de recherche construites en étroite partenariat avec l'INRA, les universités de Rennes et d'Angers et le CNRS. Les contours de ces unités sont actuellement en pleine évolution avec comme ambition affichée, une volonté de structuration visant à améliorer tant la cohérence scientifique que la visibilité des thématiques d'excellence.

L'AO est membre fondateur de deux PRES (Université européenne de Bretagne et Université de Nantes, Angers, Le Mans), est étroitement impliqué dans deux pôles de compétitivité mondiaux (Végépolys et Mer Bretagne) et un pôle régional (Valorial). Partenaire du GIS Pôle de compétences Ouest et acteur du consortium AGREENIUM, AO se place résolument dans une logique tournée vers les alliances et privilégie l'ouverture vers le monde professionnel.

A partir d'un effectif total de 1 880 étudiants dont environ 1 150 élèves-ingénieurs, 400 étudiants en masters, 200 en licences professionnelles et 130 doctorants, AO diplômé une moyenne de 280 ingénieurs sur les deux premières années universitaires de son existence. Il s'appuie pour cela sur 148 enseignants et environ 250 personnels d'appui. L'ensemble des fonctions d'enseignement, d'hébergement étudiant ainsi qu'une partie de la recherche sont hébergées sur les sites de Rennes et Angers distants de 130 km, dans des locaux d'une surface d'environ 40 000 m<sup>2</sup> situés sur deux campus très agréables de 25 hectares au total. Le budget exécuté moyen sur les deux derniers exercices est voisin de 16 M€.



# Stratégie en matière de recherche



## I – Fusion des deux établissements et structuration des équipes INRA, conséquences sur la stratégie recherche

Hormis le support variable apporté par les doctorants, le potentiel humain engageable en recherche d'AO comprend 135 enseignants-chercheurs et 250 personnels AITOS répartis, avant fusion, au sein de 15 UMR (souvent tripartites entre l'INRA, AO, Rennes 1), 2 Unités propres (UP) et 1 Unité INRA sous contrat (USC). La vie scientifique de l'établissement est fortement liée à celle de l'INRA dont pas moins de 10 départements recherche sont représentés.

La fusion a engendré deux démarches successives : tout d'abord, un inventaire du potentiel et des logiques de sites (déjà cadrées par des passages en UMR) a été réalisé. Cet inventaire n'avait pas pour objectif de faire disparaître des activités mais de susciter des regroupements. Ainsi, par exemple, la protection biologique intégrée des cultures à Angers ne pouvait devenir UMR compte tenu de sa modeste taille ; elle a donc été intégrée à une UMR de Rennes travaillant dans le même domaine disciplinaire. Ensuite, des politiques communes de fonctions ou des diplômes ont été développées. Cette démarche s'est accompagnée de réflexions au niveau des départements plutôt qu'au niveau des unités. Elle a débouché sur des améliorations notables telles que par exemple, des demandes de postes dans le cadre d'une prospective sur quatre ans en fonction de la stratégie d'établissement et non plus en fonction des intérêts spécifiques des équipes.

La nouvelle organisation a donc favorablement évolué car la démarche de fusion d'AO s'est accomplie parallèlement à la démarche d'association d'unités INRA, de taille moyenne, en Très Grosses Unités (TGU). Ainsi la nouvelle configuration recherche devrait rassembler 2 TGU déjà constituées, 1 TGU en cours de constitution, 2 UP, 6 UMR, et 1 USC.

Le potentiel de recherche de l'AO est assez large. La fusion des deux sites géographiques de Rennes et d'Angers favorise la complémentarité plutôt que la superposition des thématiques. De nombreux chercheurs expriment le regret de ne pas voir les équipes de Nantes associées à cette démarche afin de compléter le panel des axes de recherche. Néanmoins, actuellement, l'apparition des TGU et leur mise en place d'ici 2015, entraînent des concertations qui devraient favoriser la synergie de différentes équipes de recherche. Cette synergie pourrait se matérialiser par des résultats et des publications scientifiques mais aussi par des collaborations pour de nouvelles formations.

La complémentarité entre chercheurs INRA et enseignants-chercheurs apparaît comme un bénéfice dans la mesure où les premiers apprécient de participer à des enseignements, leur donnant l'occasion de faire percevoir aux étudiants la valeur ajoutée de la recherche, ce qui leur permet d'attirer des doctorants ingénieur AO ou étrangers. En contrepartie les directeurs d'unités INRA s'attachent à ce que les enseignant-chercheurs AO soient bien intégrés dans le pilotage des projets de recherche et soient associés aux publications qui en découlent.

Par ailleurs, les deux populations (EC et Chercheurs) amènent des thématiques très spécifiques enrichissant les tutelles respectives. Par exemple, la spécialité halieutique d'AO est une filière d'enseignement très appréciée au niveau international et permet à l'INRA, habituellement cantonnée aux milieux aquatiques d'eaux douces, d'étendre ses recherches au milieu marin.

## II – Les organes opérateurs de la stratégie de recherche d'AO

Le Comité scientifique (CS) créé au moment de la fusion se réunit 4 à 5 fois par an ; il est composé par moitié de membres AO et d'extérieurs (universitaires, chercheurs, industriels), il est présidé par un directeur de recherche CNRS et accompagné d'un vice-président INRA. Sa mission est d'éclairer le Conseil d'administration (CA) d'AO et l'équipe de direction sur la stratégie scientifique à mettre en place.

Le CS exprime des positions de l'établissement qui peuvent être différentes de celles de l'INRA. Cependant, le dialogue direct et global avec les directeurs d'unités (DU) et les chefs de département INRA permet une réflexion qui, au niveau du site scientifique, inspire fortement les restructurations actuelles des unités. Dans ce contexte, des séances communes de conseils scientifiques de centres INRA et conseil scientifique AO ont été proposées car indispensables à la coordination des politiques de site. Cette proposition n'a pas recueilli l'adhésion des centres INRA et des directeurs de laboratoires.

Dans le cadre de projets scientifiques communs, validés par AO et l'INRA, le CS se prononce sur le profil recherche des postes d'enseignants-chercheurs d'AO affectés aux Unités de recherche (UR) de l'INRA. La concertation peut avoir lieu au niveau des UMR ou, à l'échelon national, des départements de l'INRA. En revanche, l'INRA affecte ses postes de chercheurs en dehors de toute concertation avec AO.

Depuis la fusion, une direction scientifique unique a été créée qui, bien que transversale, garde une action bi-site du fait des structurations internes et des interactions avec des collectivités territoriales appartenant à deux régions différentes. La direction scientifique (DS) mène différentes actions vis-à-vis du CS d'AO : avis sur le profil de recrutement des enseignants-chercheurs ; gestion des conséquences des évaluations de l'AERES sur les unités scientifiques, préparation et animation des CS, construction/instruction des dossiers synthétiques pour le CS et le Conseil des enseignants (CE). Toutefois, les décisions sont prises par les CE ou le CS et validées par le CA. En outre, la DS coordonne la politique de soutien aux enseignants-chercheurs dans leur unité : aide à la soutenance HDR, séjours d'EC à l'étranger (instruction des dossiers de décharges ou mise en délégation).

### III – Recherche et formation doctorale

AO développe des passerelles vers le doctorat appréciées des élèves ingénieurs et des partenaires industriels. L'établissement permet aux ingénieurs Agro de passer directement en thèse, par la validation, en dernière année d'ingénieur, de diplômes de masters (modules en commun entre master et diplôme d'ingénieur). Cette possibilité est amplifiée par la création de masters "recherche" cohabilités avec des universités étrangères.

Les doctorants ont, par ailleurs, le choix entre six écoles doctorales co-accréditées ce qui, dans une configuration idéale, devrait permettre d'élargir l'éventail des disciplines (par exemple aux mathématiques, à l'économie, etc.) qui permettent la délivrance de diplômes AO sous le sceau du PRES UEB. AO a mis en place une "Coordination des formations doctorales" depuis 2008 qui autorise à délivrer un doctorat dans l'ensemble des thématiques des six ED. Malgré l'existence d'une "Coordination des formations doctorales", chaque ED définit sa politique de manière indépendante. Cependant, des évolutions sont en cours au sein d'AO notamment à propos de la "charte des thèses" (tout doctorant doit bénéficier d'un financement d'au moins 1000 €/mois).

Le financement des allocations pour les doctorants d'AO est assuré par les contrats de recherche en cours, des bourses CIFRE, dans le domaine agro-alimentaire essentiellement (~ 30 sur 3 ans sur Rennes), ainsi que quelques bourses MESR (17 sur l'ED VieAgroSanté dont 7 sur AO) et des bourses régionales avec cofinancement INRA.

Depuis l'accession d'AO au statut de Grand établissement co-habilité à délivrer le doctorat avec Rennes 1, se pose la question de l'établissement d'inscription. Certains étudiants attachent en effet, plus de valeur à un doctorat délivré par l'université plutôt qu'à celui délivré sous le sceau d'AO ; de son côté, AO attache une grande importance à la visibilité de la formation doctorale qu'elle dispense. Il est difficilement compréhensible que le transfert de compétence en matière de formation doctorale aux deux PRES régionaux ne se traduise pas par la délivrance du doctorat sous le sceau de ceux-ci avec référence explicite à l'établissement au sein duquel le doctorat a été préparé.

Le pourcentage d'ingénieurs AO parmi les doctorants est déjà important (30 %) ; mais des efforts sont engagés pour augmenter à 50 % cette proportion par des opérations de sensibilisation en amont au niveau local ainsi que la recherche de candidats à l'international. La participation d'industriels au conseil d'orientation des masters ainsi qu'à l'organisation des journées "Métiers" contribue à orienter les doctorants vers les besoins des entreprises ; cependant, il n'existe pas d'approche vraiment construite pour anticiper l'insertion dans le privé d'un nombre plus élevé de docteurs issus d'AO. Le taux d'encadrement de un doctorant par HDR est satisfaisant. Des discussions sont actuellement en cours pour ouvrir le potentiel d'encadrement doctoral aux chercheurs INRA titulaires de l'HDR.

Dans ce contexte, les étudiants ont une perception d'un campus très accueillant, bien pensé en termes de dispositifs recherche, d'encadrement à "taille humaine", plus agréable qu'à l'université. Le contact avec les différents enseignants-chercheurs et chercheurs semble facile et des rencontres entre docteurs et doctorants (*quoi de neuf docteur ?*) sont prévues régulièrement.

## IV – Partenariats et Recherche

L'ambition d'AO est de contribuer à répondre au défi planétaire de l'alimentation et de l'agronomie par la formation et la recherche en développant une stratégie d'alliance, au niveau local avec les deux PRES de proximité, au travers de partenariats fédératifs (GIS Pôle Ouest, Groupe ESA, GIS "Lait"), en s'appuyant sur les pôles de compétitivité (Valorial, Végépolys) afin d'amplifier les actions communes entre Angers et Rennes.

Au niveau international, AO s'appuie fortement sur le consortium AGREENIUM pour défendre les spécificités françaises en agronomie, assurer la promotion du doctorat dans les établissements d'agronomie et réfléchir sur les formations et actions de recherche pertinentes.

## V – Gestion des ressources contractuelles Recherche

Les financements Recherche, proviennent essentiellement de contrats ANR, Européens, avec l'interprofession (ARVALIS, CETIOM, CPP), ou avec certains industriels (LACTALIS) accompagnés ou non de contrats CIFRE. Ces partenariats peuvent générer de nouveaux contrats ou des formations spécifiques à destination des professionnels (UMR APVB : 25-30 contractuels financés à la demande des interprofessions).

Cependant, la gestion des ressources financières supportant les opérations de recherche réalisées dans le cadre d'AO est relativement hétérogène et ne permet pas d'identifier clairement la part des ressources spécifiquement affectées à AO de façon durable. Dans la plupart des cas, les enseignants-chercheurs d'AO étant à égalité (UMR SAGAH, etc.) ou minoritaires dans leurs unités respectives (UMR APVB 3/130), l'INRA gère 80 à 90 % des contrats de recherche. Il existe toutefois, des exceptions (UMR APVB) qui tiennent compte du prorata INRA/non INRA dans le partage des ressources contractuelles.

Le secteur recherche d'AO couvre un spectre très large dans les domaines agronomie et agroalimentaire ; sa réputation est solidement établie et ses spécificités sont bien identifiées. Maintenir et conforter sa position et garantir sa visibilité au niveau international impliquera nécessairement une modernisation des règles de gestion des entités "historiques" au sein des futures unités de recherche résultant du mouvement de réorganisation entamé au courant de la période quadriennale qui s'achève. La nécessaire coordination stratégique avec les centres INRA régionaux passera par la mise en place d'instances spécifiques à l'échelle du site qui devront s'inscrire dans le contexte de l'autonomie de chaque partenaire.



# Stratégie en matière de valorisation

La plateforme de valorisation régionale Agrovalo Ouest est une émanation d'INRA Transfert. Elle mobilise un chargé de projet INRA (à 80 % ETP) et un Ingénieur de recherche (IR) AO (100 % ETP). Elle est animée par un professeur d'AO (la charge consacrée à cette tâche est estimée à 25 %). Cette structure de valorisation dont l'animateur fait partie d'une commission relevant de la Direction des partenariats professionnels, n'est pas visible dans l'organigramme d'AO.

Initialement, le rôle principal de la cellule de valorisation était la promotion de l'expertise au sein des équipes de recherches d'AO. Les rôles d'Agrovalo Ouest sont de :

- détecter des projets à transferts potentiels,
- assurer le suivi de projets de transfert,
- aider au montage de dossier (ANR, Europe, etc.).

Parallèlement, il existe une cellule de valorisation du PRES UEB, Bretagne Valorisation. Un accord contractuel existe entre cette structure et Agrovalo Ouest pour répartir les domaines thématiques de valorisation, Agrovalo Ouest est chargé du secteur large de l'agronomie et Bretagne Valorisation valorise les autres travaux dont ceux relevant de la recherche en mathématiques appliquées et informatique. Enfin, l'existence d'une structure de transfert au sein du pôle thématique "halieutique" de l'AO a été mentionnée sans que ses liens avec les autres structures soient précisés.

La plateforme Agrovalo Ouest est donc en charge d'actions internes de valorisation. La prospection industrielle et la détection du besoin de compétences industrielles sont assurées par les pôles de compétitivité notamment Végépolys sur Angers. De plus, AO s'appuie sur un réseau historique dense d'industriels qui permet naturellement l'élaboration de nombreux projets collaboratifs. Les étapes en aval de la détection sont confiées à INRA Transfert qui prend aussi en charge les coûts financiers inhérents à la propriété intellectuelle.

Des entreprises sont hébergées (antécréation) au sein d'AO dans des conditions extrêmement favorables<sup>1</sup> et sans contreparties effectives. Il ne semble pas exister de convention avec la pépinière d'entreprises locale.

La structure Agrovalo, affiche dans un premier temps, l'ambition de légitimer son action et son rôle au sein d'AO par une démarche d'information et de sensibilisation en direction de chaque unité de recherche et d'étendre son périmètre d'action au site d'Angers en concertation avec les structures de transfert locales.

Dans un environnement régional en pleine mutation, le positionnement et le devenir de la plate-forme de valorisation régionale sont aujourd'hui difficiles à définir. Dans ce cadre, deux points importants doivent être mentionnés :

- la proposition de la création d'une SATT par les deux PRES UEB et L'UNAM. AO en est membre fondateur mais n'apparaît pas réellement impliqué dans ce projet,
- la définition du périmètre de la valorisation dans le cadre de la fusion des 3 centres INRA régionaux, fusion plusieurs fois évoquée mais dont la discussion formelle n'est pas encore engagée.

Les formations continues mobilisent de nombreux EC et C-INRA ; elles sont organisées au niveau des UMR. Aucune relation avec le service de valorisation n'a été évoquée.

Le périmètre d'action de la structure de valorisation d'AO paraît limité, le volume financier que représentent ses actions directes n'est pas connu avec précision. Une clarification et une rationalisation des missions de cette structure au sein d'AO et en articulation avec les structures correspondantes de l'INRA sont nécessaires. Par ailleurs, les liens d'AO avec les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), les pépinières d'entreprises et l'incubateur régional mériteraient d'être plus clairement formalisés.

---

<sup>1</sup> Un euro symbolique.



# Stratégie en matière de formation



## I – Positionnement de la formation dans la stratégie du Grand établissement

Dans le système de management par la qualité, l'étudiant est considéré comme le bénéficiaire du système (celui pour lequel le Grand établissement travaille) et l'ensemble des activités liées à la formation et la vie étudiantes sont distribuées dans les quatre processus transversaux : la formation initiale, la vie étudiante, la formation continue et les partenariats professionnels et enfin la recherche et l'activité doctorale.

Comme dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur, AO dispense des formations dans les trois niveaux du système LMD :

- niveau L : 9 licences professionnelles co-habilitées,
- niveau M : 1 diplôme d'ingénieurs décliné en 4 spécialités (agronomie, agro-alimentaire, horticulture et paysage), 13 spécialités de masters co-habilités et 2 masters habilités en propre,
- niveau D : co-accréditations dans 6 écoles doctorales.

Le statut de Grand établissement lui permet de couvrir les quatre grands types de formation : formation initiale (la majorité), formation initiale par apprentissage, formation continue et formation permanente.

## II – Les points clés de l'organisation

Un recrutement très diversifié : la diversification des formations dans les trois niveaux L, M & D conduit à une importante diversité des parcours de formation antérieurs, puisque l'on peut retrouver des étudiants entrant dans l'établissement en situation post-bac jusqu'à des admissions après un master recherche dans les formations doctorales. La diversité des recrutements favorise la diversité sociale et culturelle de la population étudiante.

La Direction de la formation et de la vie étudiante (DFVE) tient une place importante dans le fonctionnement d'AO et a joué un rôle clé dans la réussite de la fusion en harmonisant les méthodes pédagogiques. Elle doit gérer en permanence les contraintes, et quelque fois les contradictions, de l'éloignement géographique et de la spécificité des parcours dans les formations de chaque site. On retrouve ces contradictions dans les remarques des étudiants qui se considèrent comme membre du Grand établissement AO pour leur formation mais revendiquent l'appartenance à l'une des deux composantes lorsqu'ils côtoient leur milieu professionnel.

La gestion administrative des étudiants, des enseignants et des enseignements est apparue lourde et complexe. Cette dimension importante du fonctionnement n'a manifestement pas été envisagée comme un élément fort de la réussite de la fusion. On est resté dans la concaténation de systèmes d'information existants, donc forcément divers et plus ou moins redondants.

Une formation continue qui participe au développement des partenariats professionnels : c'est une réalité qui semble s'être renforcée avec la fusion. Chacune des composantes possède une expérience historique et aujourd'hui la formation continue est une activité en développement qui leur permet de mettre en avant leurs spécificités. 4,6 ETP lui sont affectés et elle génère un CA de 170 K€. La prise de conscience des attentes des partenaires professionnels comme de la tutelle sur cette question est bien réelle.

Le développement des TICE contribue à la formation permanente et dans une moindre mesure à la formation initiale. Depuis plus de dix ans, on observe une politique volontariste de développement de modules d'enseignement basés sur les TICE (plus des  $\frac{3}{4}$  des EC de l'établissement y ont participé, en collaboration avec l'UEB et l'UVED). Cette démarche est maintenant très structurée et fonctionne grâce au modèle économique mis en place par l'UEB. Les TICE sont utilisées surtout dans la formation permanente (CNAM). La présence d'un ingénieur pour aider au développement de nouveaux modules marque la volonté de l'établissement de poursuivre ces actions en interne.

En matière de pédagogie et de contenus des enseignements, les instances (DFVE, CE, etc.) ainsi que les outils d'évaluation existent et fonctionnent. Cependant, aucun élément concret permettant d'évaluer en quoi ils permettraient une amélioration continue du fonctionnement du système de formation n'a été présenté.

Concernant l'accent mis sur l'ouverture à l'international, la présentation des actions de formation donne l'impression que les moyens mis en œuvre sont loin d'être à la hauteur des ambitions affichées : une démarche des élèves relevant du volontariat (stage ou cursus), un réseau d'universités partenaires insuffisant pour satisfaire les besoins d'échanges, un mouvement entrant qui ne peut pas s'appuyer sur une offre de formation en langue étrangère.

# Stratégie en matière de vie étudiante

## I – L'étudiant est acteur de la vie de l'établissement

Le pilotage de la vie étudiante fondé sur la responsabilisation, centralisé au sein du Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE), relayé par la DFVE, se veut être le guichet unique des étudiants. Ainsi, deux directrices, une sur chaque site, travaillent en étroite collaboration pour unifier leurs actions, en adéquation avec la stratégie d'établissement. Au sein de l'établissement les étudiants sont engagés à au moins trois niveaux :

- dans les instances représentatives des étudiants (CA et CEVE par exemple),
- dans les instances de la vie étudiantes (BDE, Association, etc.),
- lors de manifestations importantes organisées par les étudiants (Expoflor, Agrorock, Agora, Isogon, Melting paysage) qui engagent la responsabilité et l'image de l'établissement.

Le soutien de la Direction et de l'équipe d'EC, à travers la DFVE est visible tant dans les actions d'incitation et de promotion de la prise de responsabilité que dans les offres de formation spécifiques qui y sont associées. En dépit des responsabilités données aux étudiants, il n'y a pas de reconnaissance de l'engagement associatif étudiant, même si ce sujet a été discuté l'an passé en CEVE : fait très étonnant, les élèves sont opposés à la délivrance de crédits ECTS qu'ils jugent préjudiciable pour un engagement qui, selon eux, s'auto suffit compte tenu des bénéfices personnels et compétences qu'ils peuvent en retirer.

Mais cette responsabilisation a ses limites. En effet il n'y a pas de vice-président étudiant et aucun projet en cours ne va dans ce sens. Il n'y a que sept représentants des étudiants qui siègent au CA : quatre sont issus du collège de Rennes et trois de celui d'Angers, et huit (4 + 4) au CEVE.

Des taux de participation aux élections du CEVE nettement plus élevés à Angers (56 %) qu'à Rennes (20 %) révèlent un fonctionnement démocratique bien différent sur les deux sites. Il existe statutairement une Assemblée étudiante (AE), aboutissement de discussions préalables à la création d'AO. Elle regroupe tous les élus étudiants, les présidents et trésoriers de BDE ainsi que les délégués de promotion, et a pour objectif de faire remonter les avis des élèves concernant les ordres du jour des CA et CEVE. Cependant, cette AE fonctionne uniquement sur le site d'Angers et n'a jamais été réunie sur le site de Rennes.

Les élus étudiants regrettent l'absence de débat lors des réunions du CA ; de ce fait, ils considèrent cette instance comme un simple organe d'enregistrement dont l'ordre du jour est préparé en dehors de la présence de leurs représentants. Les étudiants mentionnent cependant la possibilité de discussions directes avec la direction ce qui leur permet de se faire entendre sur les points donnant lieu à délibération au CA.

L'étudiant est un acteur de la vie de l'établissement. On peut souhaiter voir se mettre en place les conditions permettant une meilleure participation du monde étudiant à toutes les formes de la vie démocratique de l'établissement. A cet égard, la création d'un VPE serait un signe fort.

## II – La vie associative

Un monde associatif particulièrement riche qui ne compte pas moins de 20 associations (BDE compris) et 34 clubs. Cette diversité permet à 75 % des étudiants de participer, de près ou de loin, à la vie associative de leur établissement durant leur cursus. La direction a bien saisi l'intérêt d'une vie associative riche et n'hésite pas à responsabiliser ses étudiants afin de véhiculer une image positive de l'établissement. Ainsi, une association telle qu'Expoflore gère des budgets de plus de 54 k€ sur deux ans. Des locaux sont mis à disposition par l'établissement via une convention et l'assurance de ces locaux est à la charge des associations et clubs. Mais l'originalité vient du fait que l'AO possède 3 BDE : un sur le site d'Angers et deux sur le site de Rennes. Le taux de cotisants pour chacun des BDE est très proche de 100 %. La vie associative est facilitée par le guichet unique que représente la DFVE auprès des étudiants associatifs. De plus, consciente de l'importance de responsables d'associations formés et informés, la DFVE a mis en place des formations qui seront dès l'année prochaine communes aux deux sites.

... mais avec un fonctionnement très complexe. Le BDE d'Angers regroupe les étudiants des différentes formations (Horticulture et Paysage) et a en charge la gestion des différents clubs basés sur ce site. Son financement est assuré par une subvention de l'école de 5,5 k€ ainsi que par les cotisations des étudiants à hauteur de 6 k€. Après la première fusion de 2004 entre l'ENSAR et l'INSFA, les deux composantes Rennaises ont conservé leur propre BDE compte tenu de leurs spécificités de recrutement (Post-bac pour le cursus Agroalimentaire et Bac+2 pour le cursus Agronome). Ainsi le BDE Agroalimentaire à qui AO ne verse aucune subvention directe, fonctionne grâce aux cotisations et par l'organisation d'événements à caractère lucratif ; son budget total est d'environ 16 k€. Le BDE Agronome bénéficie quant à lui, d'une subvention de l'établissement de l'ordre de 8 k€ ainsi que de 12 k€ de cotisations. Il a en charge tous les clubs et associations du site de Rennes de moindre importance. Les associations telles que Fest Noz ou AgroRock sont indépendantes.

Compte tenu du déroulement des différents cursus, les instances de ces BDE se renouvellent environ tous les six mois ce qui nuit à la continuité des actions. De plus, la distance entre les deux sites accentue la difficulté de communication entre les différents acteurs de l'animation de cette vie associative.

Dans ce contexte, les deux BDE Rennais commencent à se rapprocher à la faveur de réunions bimensuelles avec l'administration. Il est surprenant que leur fusion n'ait pas encore eu lieu.

Il est également intéressant d'observer qu'il existe trois associations d'anciens élèves qui fonctionnent de façon totalement indépendante et qui pour le moment, ne se sont jamais rencontrées.

### III – Un environnement permettant une vie étudiante de qualité

Il existe deux BDS qui gèrent les infrastructures propres à chaque site. Ainsi, les étudiants ont à leur disposition deux gymnases ainsi qu'un terrain de foot/rugby à Angers et un terrain de tennis à Rennes. Un aménagement horaire est mis en place le jeudi après-midi pour permettre la pratique d'activités sportives, associatives et culturelles.

Deux foyers sont titulaires d'une licence II et sont accessibles à des horaires d'ouvertures différentes. Ce sont des lieux de vie importants de l'établissement.

Sur le site d'Angers les étudiants ont accès au restaurant du CROUS et bénéficient de logements universitaires. Même si la convention relative aux logements entre l'établissement et le CROUS a été dénoncée par AO, les bonnes relations de longue date permettent d'assurer un logement à tous les primo entrants boursiers. Le site de Rennes possède son propre restaurant et ses propres logements avec des tarifs alignés sur ceux du CROUS, compensés par l'établissement.

AO étant sous tutelle du Ministère de l'agriculture, les étudiants boursiers ne dépendent pas du CROUS mais directement de leur ministère de tutelle. Afin de faciliter leur gestion, les dossiers de bourses des étudiants sont traités directement par la DFVE.

Les étudiants étrangers bénéficient d'un accueil de qualité : outre le fait qu'ils soient logés dans les résidences universitaires de Rennes, ils ont un référent qui met à leur disposition toutes les informations nécessaires à leur séjour et les aide dans leurs démarches administratives (CPAM, titre de séjour, etc.). Ils se sentent ainsi complètement intégrés à l'établissement.

Tous les primo entrants bénéficient d'une visite médicale qui permet d'établir un bilan général. De plus, des campagnes de prévention sont organisées tout au long de l'année en partenariat avec les BDE, lors de différentes manifestations (périodes d'intégration, soirées au foyer, interventions d'organismes extérieurs, etc.).

Grâce à des monitorats comportant une rémunération sur la base du SMIC, les ressources documentaires et les salles informatiques sont accessibles de 8 h à 19 h 30. Leurs taux de fréquentation sont élevés tout au long de l'année. Un accès WIFI est disponible sur l'ensemble des deux sites.

# Stratégie en matière de partenariats



## I – Relations industrielles

AO, dont le CA est largement ouvert au monde socioprofessionnel est présent dans les deux régions ; Bretagne et Pays de Loire. Ces deux régions constituent un bassin économique où agriculture et agro-alimentaire jouent un rôle essentiel et où règne un volontarisme régional quasi-unique en France.

Convaincu de l'importance, pour un établissement d'enseignement et de recherche, de la relation avec les milieux professionnels, AO en a fait un de ses trois axes de développement primordiaux et s'est doté d'une Direction des partenariats professionnels (DPP) forte de 12 personnes. Cette direction est chargée :

- au plan de la formation, d'assumer la professionnalisation des cursus des ingénieurs et des masters, à travers stages, interventions pédagogiques de professionnels, conduites de projets commandités par les professionnels,
- au plan de l'insertion, de dispenser des diplômes attendus par les professionnels,
- au plan de la recherche, d'orienter les programmes vers de la recherche finalisée à base de projets de recherche-transfert co-décidés avec des professionnels,
- au plan du territoire, d'irriguer le bassin économique du Grand Ouest de moyens humains et scientifiques porteurs de son développement.

AO est impliqué dans trois pôles de compétitivité :

- le pôle à vocation mondiale Végépolys dans le domaine végétal spécialisé en Anjou,
- le pôle à vocation mondiale Mer Bretagne, centré sur le développement de l'économie maritime, en collaboration avec le pôle Mer PACA,
- le pôle à vocation nationale Valorial, dans le domaine de "l'aliment de demain" qui implique Bretagne, Pays de Loire et Normandie.

Le principe de la création d'une fondation sous le nom de "Semer l'avenir" a été acté. Une étude de faisabilité a été confiée à un consultant avec pour objectif de favoriser l'autonomie financière de l'établissement (7 M€ sur 4 ans) et de renforcer les liens avec les milieux professionnels. A ce jour, les donateurs sont encore peu nombreux. Les bénéficiaires de cette fondation pour l'établissement devront être évalués sur le long terme. Sa création ne peut résoudre les difficultés que connaît actuellement l'établissement pour financer ses investissements.

## II – Relations universitaires

Sur le plan local, AO à travers sa composante rennaise, est membre fondateur du PRES Université Européenne de Bretagne, EPCS créé par décret du 21 mars 2007 qui rassemble 23 établissements d'enseignement supérieur et de recherche en Bretagne. AO est également membre fondateur du PRES Université Nantes, Angers, Le Mans, EPCS créé par décret du 31 décembre 2008 qui fédère 29 établissements (11 fondateurs et 18 associés).

Pour l'instant, ces PRES assurent un certain niveau de coordination entre les formations doctorales et sont porteurs d'une dynamique de promotion des forces scientifiques de leurs membres. A l'occasion du montage des projets liés au Grand emprunt, une réflexion s'est mise en place sur la perspective de les fusionner.

Les enseignants-chercheurs en poste au sein d'AO sont pour la plupart impliqués dans des unités de recherche mixtes en cotutelle avec les universités de Rennes 1 et Angers ainsi que l'INRA et le CNRS. Deux équipes associent également AO et un établissement d'enseignement supérieur privé, l'École supérieure d'agriculture d'Angers (ESA). Chacune de ces structures universitaires débat bien entendu de sa politique scientifique et de ses orientations stratégiques au sein de ses propres conseils où siègent souvent en tant qu'invités, les présidents des structures partenaires.

Compte tenu des projets de création de TGU en région Bretagne et Pays de Loire et de la volonté de promouvoir des actions transrégionales dans plusieurs secteurs d'excellence commune, il est surprenant qu'aucune structure capable d'incarner la réflexion collective des acteurs du Grand Ouest ne se soit mise en place.

### III – Relations avec les grands organismes

L'INRA et dans une moindre mesure, le CNRS (compte tenu de sa modeste participation dans les différents secteurs d'activité d'AO), mettent en avant une vision régionale et interrégionale de leur implication. Cette approche stratégique se manifeste par le soutien aux opérations de regroupement des unités mixtes dont l'INRA est cotutelle, par la mise en place d'un système d'information commun à ses centres de recherches et à ses partenaires universitaires en Grand Ouest et par la fusion des centres d'Angers et Nantes.

### IV – Relations avec les collectivités territoriales

En l'absence d'informations précises sur les différentes formes de soutien dont bénéficie AO de la part des régions et départements, on se bornera à mentionner le soutien financier annuel de Rennes Métropole à hauteur de 8 M€/an (50 % CPER, 50 % hors plan). On peut également mentionner le soutien à la mobilité, à l'accueil de chercheurs étrangers et les allocations régionales de recherche.

Arguant du fait que la part la plus importante des potentiels d'enseignement et de recherches du secteur disciplinaire Agro au sens large se trouve à Rennes, cette collectivité affirme vouloir privilégier une politique de site. Elle ne donne pas l'impression d'investir beaucoup dans une approche régionale, voire transrégionale, de la structuration de ce secteur disciplinaire.

### V – La question de la coordination inter-régionale

L'exposé du positionnement des partenaires extérieurs d'AO permet de mieux comprendre pourquoi le projet initialement envisagé d'une fusion impliquant les composantes nantaises de ce secteur disciplinaire (Oniris) n'a pas pu aboutir. Poussées par des logiques de site sinon divergentes, au moins concurrentes, les collectivités territoriales feignent d'ignorer les enjeux de la réorganisation universitaire qui se joue actuellement. Cette posture est nuancée par l'affirmation d'une volonté de soutenir les PRES dans lesquels elles voient des structures capables d'incarner la nécessaire coordination régionale. Les grands organismes quant à eux, semblent favorables à une approche disciplinaire transrégionale dans laquelle la majorité des acteurs de terrain affirment se reconnaître et dont ils sont convaincus qu'elle est la seule permettant d'espérer le succès d'un hypothétique projet IDEX. Dans ce contexte, AO devra très rapidement se positionner avec plus de clarté s'il veut jouer un rôle moteur.

# Stratégie en matière de relations internationales

## I – Un effort certain pour se situer dans un contexte international évolutif

La dimension internationale est l'un des axes forts du projet d'établissement. C'est au demeurant le premier point décliné au titre des trois axes de développement transversaux. Le projet de développement à l'international s'appuie sur une augmentation des mobilités, des partenariats allant de pair avec un rayonnement et une attractivité accrus.

Dans ce contexte, la création d'une direction transversale confiée à un ingénieur (ICPEF), membre du directoire comme les cinq autres directeurs transversaux, témoigne de l'intérêt de l'établissement pour le secteur. Cette structure a vocation à impulser une dynamique et à gérer les relations internationales à l'exception des contrats de recherche. Elle a été dotée de moyens importants pour un établissement de ce type (9 personnes, 7,5 ETP dont une majorité de cadres A répartis sur les deux sites avec cependant une structure allégée à Angers - 1 secrétaire + 1 agent à 80 %). La répartition des tâches administratives entre les deux sites (gestion des sortants à Angers et des entrants à Rennes) semble fonctionner correctement.

La direction est soutenue dans son travail par une commission composée d'une douzaine d'enseignants-chercheurs qui définit les orientations politiques présentées ensuite au directoire. Dans les faits, cette commission semble manquer de dynamisme et s'appuie surtout sur les suggestions de sa directrice.

La direction des relations internationales affiche un budget de 640 k€ correspondant à la fois aux aides à la mobilité et au fonctionnement du service (aides européennes, du ministère et des collectivités territoriales). Cependant ce montant n'est guère représentatif de l'activité internationale puisque n'y figurent ni les contrats de recherche, ni les chaires d'excellence pour l'accueil des chercheurs étrangers, ni surtout les aides ponctuelles attribuées aux enseignants-chercheurs porteurs d'un véritable projet qui bénéficient, sans réserve, de l'appui direct de la direction.

La diversification des formations répond à la volonté d'internationalisation des cursus. L'établissement participe à plusieurs programmes Erasmus Mundus ("*International Master in Rural Development*") et à des programmes doctoraux (*Joint doctoral program "Governance and Innovation in Agro-Food Chains, Natural Resources and Rural Systems"*). Des programmes intensifs sont organisés tous les ans en collaboration avec d'autres établissements européens.

La mobilité sortante résulte essentiellement de stages de courte durée (2 mois) et de semestres en universités (6 mois). Elle peut paraître satisfaisante au regard des effectifs de l'établissement ; cependant, elle se réalise dans un cercle européen étroit, avec quelques mobilités vers le Brésil et le Canada. Il est à noter que des difficultés de réciprocité ont conduit la CREPUQ à dénoncer l'accord existant depuis de nombreuses années et que les mobilités pour un semestre d'études sont en diminution.

La mobilité entrante des étudiants pour un semestre d'études est anecdotique (7 par an environ) ; la présence de doctorants est plus significative. Cette politique d'accueil volontariste et personnalisée avec la création d'un guichet unique et un hébergement de qualité assuré par l'établissement sur le campus ne conduit pas cependant à des résultats très probants. Ce point mériterait une analyse plus approfondie pour identifier les causes du décalage entre conditions d'accueil et attractivité de l'établissement.

## II – Une construction à parfaire

La mise en place d'une Direction des relations internationales (DRI) a constitué une avancée importante vers l'internationalisation de l'établissement. Pour autant, ce service doit consolider son action et s'efforcer de rassembler autour de lui l'ensemble de la communauté universitaire.

Les partenariats, presque exclusivement européens, peinent à se développer. AO s'appuie sur son partenariat avec Brafagri<sup>1</sup> pour tenter de corriger cette carence. Un accord était annoncé avec l'université de Sfax mais aucune action concrète n'a été présentée. La direction reconnaît que le déséquilibre des échanges conduit à l'abandon de certaines coopérations mais n'envisage pas de réelle rénovation des partenariats.

Comme l'ensemble des directions transversales, la Direction des relations à l'international (DRI) assure concurremment une mission administrative et une mission politique. Regroupant des personnels qualifiés, elle a réussi à fédérer l'ensemble des forces des deux établissements avec un partage de tâches qui peut au premier abord surprendre mais fonctionne harmonieusement. Cependant, son action est plutôt de nature logistique, et, si elle est en cela appréciée des utilisateurs, cela ne suffit pas pour insuffler une réelle dynamique en rapport avec les ambitions affichées par AO. Par exemple, la DFVE assure utiliser les enseignements à distance, mais ces nouvelles technologies ne sont pas proposées pour diversifier les partenariats. Un autre exemple est fourni par la mise en place d'enseignements en anglais qui n'a pas recueilli à ce jour l'avis favorable des instances alors qu'une telle action pourrait pallier le déséquilibre des échanges.

Une majorité des partenariats reposent sur des initiatives individuelles ou sur un nombre limité d'EC (12 EC sont ainsi considérés comme des "grands voyageurs") qui ne s'impliquent pas réellement dans la vie internationale de l'établissement et dont aucun ne figure dans le comité des relations internationales. La légitimité de la Direction des relations à l'international est à renforcer auprès de la communauté des enseignants-chercheurs.

Il serait souhaitable, dès lors, d'engager une réflexion sur une réforme organisationnelle de cette direction afin d'assurer une cohérence entre la gestion de l'international et la dynamisation souhaitée par l'établissement.

---

<sup>1</sup> Programme Brasil/France Agriculture du MAE.

# La gouvernance

## I – Les instances statutaires

Consécutivement à la création d'AO, l'ensemble des conseils statutaires définis par l'article L 712-5 du Code de l'Éducation ont été mis en place rapidement. Depuis un peu plus de deux années, ils fonctionnent au rythme prévu par les textes.

Les documents mis à disposition du comité d'évaluation appellent les commentaires suivants :

- le peu de place que prennent les débats concernant la politique et la stratégie générales de l'établissement dans les procès-verbaux du conseil d'administration laisse penser que cette instance a plutôt pour rôle d'entériner des propositions soumises à son appréciation dans une forme très aboutie,
- on ne trouve aucune trace de la constitution et du fonctionnement de la Commission Permanente prévue par l'article 1.13 des statuts,
- en revanche, les débats du conseil scientifique apparaissent ouverts, nourris et très vivants. La réflexion sur les orientations de la recherche, sa réorganisation et son étroite interaction avec l'INRA montre l'implication de la communauté scientifique dans la démarche visant à promouvoir une excellence largement reconnue,
- dans ce contexte, les réunions de ce conseil ont parfois tendance à se transformer en séminaires de réflexion, ce qui en soi est un signe de vitalité. Ils devraient cependant, être organisés en distinguant les réunions statutaires qui rassemblent les membres élus et nommés, des séminaires préparatoires qui ont vocation à être élargis,
- parmi les thèmes de réflexion du CS dont pour l'instant la direction et le CA ne semblent pas s'être saisis, la question du rôle joué par cette instance, de sa nécessaire coordination avec les CS des centres INRA de Rennes et Nantes-Angers voire de l'intégration au niveau régional ne pourra pas se satisfaire d'une réponse de circonstance.

## II – La direction

Le directeur-général dont les attributions sont définies par l'article 2.12 des statuts est assisté d'un directeur adjoint. Le secrétaire général et sept directeurs responsables des directions transversales qui incarnent les priorités stratégiques et managériales de l'établissement complètent le comité de direction.

Conformément à l'article 2.62 un directoire formé d'environ 25 personnes, rassemble autour du directeur général qui le préside, le directeur adjoint, le secrétaire général, les directeurs de départements, les directeurs des formations et de la vie étudiante, le directeur scientifique, le directeur des partenariats, le directeur des relations internationales, le directeur de la communication et le directeur des ressources humaines. Le directoire est défini par les statuts comme une instance de concertation, de conseil et d'avis, de remontée et de transmission d'information qui assiste le directeur dans l'élaboration des grandes orientations, dans la mise en oeuvre du projet d'établissement et dans la préparation des instances statutaires.

Les travaux du directoire qui se réunit mensuellement, font l'objet de comptes rendus.

La présentation du fonctionnement général de l'établissement, tant par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés que par les documents mis à disposition du comité, laisse penser que le rôle de cette instance va au-delà du cadre évoqué par l'article 2.622 des statuts. A cet égard, le document d'autoévaluation est particulièrement révélateur : le directoire y est présenté comme l'instance collective de direction, structure de pilotage des systèmes et des projets ; il évoque des *“décisions du directoire préparées par l'équipe de direction et le collège des directeurs”*.

### III – La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction sensible au moment où l'établissement souhaite accéder aux RCE. Confronté à la fusion de deux entités très différentes, AO a réalisé des évolutions importantes mais dont les résultats doivent être confortés.

Dans un contexte difficile où il s'agissait de créer à partir de deux établissements qui ne s'ignoraient pas, mais dont les cultures étaient fondamentalement différentes, la direction a su mettre en avant une dynamique de changements auprès des agents en les mobilisant sur des enjeux forts : le management par la qualité et la mise en place d'un projet stratégique de l'établissement. Cette démarche essentiellement pilotée par la direction ne semble cependant pas avoir totalement réussi à associer l'ensemble des acteurs concernés, du moins si l'on en juge par certaines observations faites en conseil d'administration en juin 2009.

Aussi imparfaite qu'elle fût, la fusion a cependant permis une accélération de tous les projets et induit une amélioration du climat social et des conditions de travail. Un effort important a depuis été fait, à l'initiative du SG, pour mettre en place un service support adapté et dont l'activité s'exerce sous son contrôle : création d'une seule entité chargée de la GRH se composant de six personnes et organisée en deux pôles, un pôle compétences et un pôle gestion. Un plan de formation doté de 150 K€ a été élaboré qui prend en compte les besoins liés aux modifications de structures en cours. Au 1<sup>er</sup> mars 2011, les effectifs qui se répartissaient de la façon suivante :

- 148 enseignants-chercheurs,
- 104 contractuels,
- 257 AITOS dont 104 de catégorie A, 46 de catégorie B, 107 de catégorie C,

sont gérés par un logiciel unique interfacé avec les services financiers.

Une répartition des tâches entre les deux implantations s'est progressivement mise en place : la gestion des personnels enseignants et des contractuels est déléguée à Angers (2 personnes) et celle des IATOS à Rennes (4 personnes dont la DRH). L'harmonisation et le suivi du travail sont assurés par les réunions mensuelles du secrétariat général et la présence de la DRH sur le site d'Angers deux jours par semaine.

Un effort louable est en cours pour rationaliser les recrutements enseignants qui doivent obéir à un strict protocole défini par le directoire et ayant recueilli l'accord du conseil des enseignants. Ces recrutements prennent désormais en compte l'évolution du contexte économique et l'environnement général de l'établissement.

Il est actuellement très difficile de connaître la masse salariale de l'établissement dans la mesure où les postes de titulaires sont inclus dans le budget de l'Etat. La masse salariale qui figure dans le budget concerne uniquement les contractuels et affiche une hausse importante en 2011 (+ 20 % par rapport à 2008) que ne peut expliquer la revalorisation des primes des contractuels. Il est vrai que l'établissement a du faire face à la fois à des départs de personnes liés de près ou de loin à la fusion (SG d'Angers, DRH, Relations internationales, agent comptable, etc.) et à la mise en place de nouvelles structures d'appui (contrôle de gestion, service des achats). Ce déficit en cadre a été comblé pour partie par le recrutement de contractuels, ce qui grève le budget de l'établissement. Il est fort probable qu'avec le déploiement de nouveaux outils de gestion, l'établissement repérera des compétences et des potentiels en son propre sein plutôt que d'avoir recours à des recrutements externes. Il semble s'être approprié cette dimension et a défini des critères de recrutement qui mettent en avant le caractère pérenne ou non des postes.

Cependant, la fusion ne s'est pas toujours accompagnée d'une réflexion globale sur un processus de réforme organisationnelle conduisant à un véritable redéploiement des personnels et laisse subsister des doublons dans de nombreux secteurs. A la faveur de la refonte des départements, il sera indispensable que le SG soit intimement associé à la réflexion visant à optimiser les effectifs actuels et à re-pyramider les emplois, et ceci en accord, avec les missions qui lui sont assignées dans sa fiche de poste et les objectifs du management de la qualité. Ce n'est qu'au terme du processus lié notamment à la mise en œuvre de la GPEC dans le cadre d'un dialogue social élargi, à l'utilisation effective d'indicateurs de performance ainsi qu'à la maîtrise de sa masse salariale globale que l'établissement pourra envisager sereinement et sans risque financier, le passage aux compétences élargies.

## IV – La gestion du patrimoine

Le parc immobilier de l'établissement comprend :

- un campus de 17 ha à Rennes où sont implantés 26 bâtiments de qualité et de structures hétérogènes cumulant 26 000 m<sup>2</sup>, dont quatre résidences universitaires totalisant 400 chambres,
- un campus d'environ 8 ha à Angers comprenant un bâtiment et des serres représentant 13 200 m<sup>2</sup> au total,
- deux bâtiments à Beg-Meil d'une surface de 800 m<sup>2</sup>.

La politique immobilière est portée au sein du secrétariat général, par le Service du patrimoine immobilier (SPI), présent sur les trois sites. Ce service commun a été organisé en 2009 ; il est dirigé par un responsable du patrimoine localisé à Rennes, en charge de l'ensemble des travaux neufs, et par un responsable adjoint localisé à Angers en charge de l'ensemble des activités de maintenance y compris les contrats liés à la sécurité. La coordination au niveau central est assurée par le secrétaire général adjoint, qui anime une réunion mensuelle des services dite Comité Travaux. Dans le cadre du système de management par la qualité, la politique immobilière est régie par le processus PS3 "Développer et adapter les infrastructures" qui est piloté par le responsable du domaine expérimental CFR Angers.

En ce qui concerne les réalisations récentes, un inventaire physique de l'ensemble des installations a permis de prioriser les actions de mises en conformité des bâtiments et de lancer un plan "Handicap" d'accessibilité. En parallèle, France Domaine a demandé un recensement exhaustif du parc immobilier de l'établissement et un diagnostic de son état technique précis qui est en cours de réalisation. La réalisation d'un schéma directeur immobilier a été confiée à un programmate exterieur. Une procédure de passation de marché unique de la gestion technique est en cours de mise en place dans les trois sites. Enfin, il existe un document unique d'évaluation des risques dans chacun des sites.

Parmi les projets, on peut mentionner une convention entre l'INRA et A0 concernant la gestion de l'occupation des locaux, y compris la gestion de la sécurité, sur la base d'échanges de prestations non-monétarisées devrait voir le jour d'ici quelques mois. Le CPER en cours prévoyait la création

- d'un Campus du Végétal à Angers en collaboration avec l'INRA et l'université d'Angers : construction d'un bâtiment de formation, d'un bâtiment de transfert sur le campus de l'établissement et d'un institut de recherche du végétal à proximité immédiate,
- d'un pôle Sciences de l'animal à Rennes rassemblant les équipes d'enseignement et de recherche concernées,
- d'un pôle-enseignement Sciences du végétal à Rennes.

Les études de programmation sont réalisées. Cependant, du fait des incertitudes actuelles du financement par l'Etat du CPER, il est annoncé officiellement que deux des trois opérations ne sont pas financées.

En conclusion, si des procédures sont désormais en place dans le cadre du management par la qualité, et malgré un appel important à de la sous-traitance extérieure, la Direction du patrimoine immobilier (DPI) ne prend que très progressivement la mesure de la gestion immobilière d'un établissement aussi diversifié.

## V – Le système d'information

Tout en ouvrant la possibilité d'une remise à plat d'ensemble, la fusion Angers-Rennes a constitué un obstacle au déploiement d'un système adapté aux besoins de l'établissement. La taille d'AO et les ressources financières disponibles ont une incidence négative dans le développement d'un système autonome et performant, ce qui a conduit récemment à choisir une stratégie de partenariat avec l'INRA, Montpellier SupAgro et l'UEB.

Un environnement numérique de travail (ENT) est opérationnel depuis 2010 pour l'ensemble des usagers, personnels et étudiants. Avec un certain retard par rapport au programme, la première phase de cet outil offre une base d'informations avec 20 entrées thématiques, la plate-forme d'enseignement E-Agrocampus, une base de données relatives à l'offre de stages et d'emplois, la gestion des congés et les demandes d'interventions de services et accès à la base de documents scientifiques AO. Dans l'avenir, une amélioration technique de l'ENT est envisagée dans le cadre de l'UEB.

Les systèmes informatiques relatifs aux finances, à la gestion de projets et des ressources humaines et à la production d'indicateurs pour le management constituent depuis quelques temps une des préoccupations majeures de l'établissement. L'approche initiale était basée sur le projet PEGGI (système intégré). En septembre 2008, un défaut rédhibitoire de montage, des caractéristiques peu ergonomiques, une tendance à la multiplication des "bugs" et une sous-estimation des moyens humains nécessaires justifient une réflexion du directoire. En avril 2009, le module scolarité est quasiment opérationnel tandis que le module finances présente des retards ayant comme conséquence l'impossibilité de remplir les conditions d'accès au statut de Grand établissement ; des dérogations sont demandées. Ce projet est finalement abandonné et un partenariat avec l'INRA et Montpellier SupAgro est envisagé que le CA valide en décembre 2009. Cette proposition présente l'avantage d'interfacer toutes les fonctions. En mars 2010, le directoire adopte la décision d'élaborer un schéma directeur comprenant une cartographie actuelle du système et des projets en cours. En janvier 2011, la première phase de l'audit correspondant est lancée et confiée au cabinet Ernst & Young. Les investissements pour le système se sont élevés à 224 k€ en 2009 et à 299 k€ en 2010. Le 2 mars 2011 ; l'INRA, Montpellier SupAgro et AO annoncent le partage de leur système d'information.

Un progiciel financier et comptable a été ouvert à AO depuis janvier 2011, tandis que HR Access pour les ressources humaines sera déployé dans l'établissement au cours de la même année. Il est attendu que dès janvier 2012, les trois établissements partageront un système d'information de gestion, la Direction générale de l'information (DGI) de l'INRA intervenant alors pour le compte des trois partenaires. Le CA du 25 mars 2011 a validé le rapport du directeur général sur ce point. Les interfaces indispensables pour articuler les modules préexistants et ceux provenant de l'INRA étaient en cours de développement, ainsi que le travail pour établir la pertinence de données relatives à la préparation d'indicateurs.

Le système se trouve ainsi en état de changements importants et sa situation est instable du point de vue technique et institutionnel. Le rapport d'audit AFNOR (octobre 2010) a considéré que ce système était un point sensible sur lequel l'organisme risque de ne plus satisfaire les exigences à court ou moyen terme.

L'adoption d'un schéma directeur, le choix définitif des progiciels et la réorganisation autour d'une direction en condition de fédérer les services et ressources disponibles, d'établir l'articulation nécessaire avec la DGI INRA et considérant aussi la communication et les contributions aux activités TICE semblent être indispensables et très urgents après un moment de difficultés multiples. Si au stade actuel, la mutualisation du système INRA n'a pas demandé d'apport budgétaire de la part d'AO, les implications financières à court et moyen terme qui pour l'instant sont totalement occultées, devraient être précisées et prises en considération.

## VI – La gestion financière et comptable

La gestion de l'établissement de Rennes avant la fusion ne semblait pas tout à fait conforme à ce que l'on attend d'un service public : absence de contrôles ou contrôles redondants, inexistance de prévisions, de notifications, etc. L'établissement avait par ailleurs opté pour l'acquisition d'un logiciel de gestion inadapté au cadre d'un établissement public. En outre, l'instabilité du poste d'agent comptable, chef des services financiers, dans les mois qui ont suivi la fusion, a accentué les difficultés financières de l'établissement.

L'arrivée d'un nouveau SG a coïncidé avec une rationalisation du travail des services et une harmonisation de l'ensemble des pratiques. Ainsi, la création d'un service achat et d'un service marché, d'un service facturier, d'un service unique de paie a contribué à donner une image plus positive des services financiers. Le recrutement d'une personne chargée du budget et bientôt du contrôle de gestion devrait consolider l'édifice en cours de construction. Pour exercer son action et se doter d'une comptabilité analytique, AO dispose désormais de l'ensemble des processus budgétaires qui ont été finalisés dans le cadre de la démarche qualité (allocation de ressources, procédures achats, procédure recrutement, etc.).

Ce travail de fond a d'ores et déjà porté ses fruits : le taux d'exécution du budget avoisine les 93 %.

La procédure budgétaire est actuellement bien cadrée mais les orientations définitives sont prises par la direction sans que soit mis en place, un véritable dialogue de gestion. Au titre de 2010, les arbitrages ont ainsi consisté à réduire les dépenses de 10 % par rapport aux demandes (lettre du 15 janvier 2010). Outre le fait que cette politique ne permet pas de détecter les anomalies existantes, elle n'est conforme ni à l'esprit de la LOLF, ni à la volonté affirmée d'AO de se situer dans un dialogue constructif. Jusqu'à la fin 2010, l'établissement ne disposait que d'un contrôle de gestion balbutiant en raison d'un outil inadapté. Dès lors, le seul moyen de s'adapter aux évolutions de la conjoncture consistait à voter deux DBM par an, un processus insuffisant pour redresser une situation financière manifestement délicate. En 2010, les recettes contractuelles accusaient une forte diminution, alors que les charges notamment en personnel progressaient (+ 730 k€).

Si on peut légitimement comprendre les ambitions de développement de l'établissement, il serait préjudiciable de ne pas maîtriser les évolutions de son budget et ceci dans la perspective du passage aux RCE à l'horizon 2013. Il appartient aux instances d'AO de s'interroger sur le bien fondé du recours systématique à des cabinets de conseils (documentation, qualité, fondation, patrimoine, etc.), d'une politique de communication dont la qualité n'est pas discutable mais qui est particulièrement coûteuse ou du maintien d'une gestion par CFR. Les espoirs fondés sur des financements externes par le biais d'une fondation, financements qui à ce jour sont pour tous les types d'établissements très décevants, ou de contrats internationaux par nature non pérennes, ne doivent pas lui faire oublier que le succès de son entreprise réside en premier lieu dans une démarche globale de rationalisation des dépenses. Enfin, le maintien d'une direction financière pilotée par l'agent comptable qui indique lui-même, n'effectuer que des opérations de vérification pour le compte de la direction, ne paraît pas souhaitable à l'avenir.

La séparation entre l'ordonnateur et le comptable devrait pouvoir être envisagée en s'appuyant sur les personnels actuellement en place, qui ont démontré à ce jour, des qualités de réflexion et d'analyse indiscutables.

## VII – Management de la qualité

Dans un souci d'assurer la meilleure cohérence possible entre son projet stratégique et la déclinaison opérationnelle permettant de le mettre en œuvre, AO est rentré résolument dans la logique de management par la qualité.

En pratique, la conduite de la réflexion sur ce point, l'information des différents acteurs de l'établissement et la mise en œuvre de la démarche correspondante sont confiées à un responsable qualité. Le premier résultat tangible est l'extension au nouvel ensemble de la certification ISO 9001 qui avait été obtenue par Agrocampus Rennes en 2007. Toutefois, le décalage parfois important qui apparaît entre les conclusions de l'audit des procédures réalisé par l'AFAQ et la réalité de terrain observée lors de cette évaluation incite à la prudence.

Outre le fait que la réflexion sur les indicateurs est loin d'être aboutie, que bon nombre d'entre eux restent des indicateurs dont la signification est discutable<sup>1</sup> et que certains volets pourtant essentiels de la vie de l'établissement sont encore en dehors de cette approche managériale, il faut s'interroger sur le risque de donner l'impression à certains acteurs que le management par la qualité se substitue au pilotage stratégique. Ces pratiques doivent toujours apparaître comme pourvoyeuses de support dans une approche factuelle de la prise de décision. Enfin, elles doivent clairement faire le distinguo entre processus de conformation (basés sur des critères intangibles) et processus de normalisation (basés sur des indicateurs), c'est-à-dire entre les niveaux de gestion et de management.

## VIII – Autoévaluation

Le système de management par la qualité a été adopté depuis la création d'AO pour assurer la cohérence entre le projet stratégique et la réalisation de missions, procédures et activités. La cartographie s'organise autour de processus transversaux de réalisation, notamment la formation et l'accompagnement ; la formation continue et la valorisation ; et la recherche et l'activité doctorale. D'autres processus, de management et de support, complètent la cartographie à l'échelle de l'établissement. Un ensemble de 30 objectifs de processus et 53 indicateurs constituent le maillage principal de suivi de l'activité de l'AO.

La direction générale considère que le système en place permet une articulation transparente entre la politique d'AO et les activités des départements et des services. Définie dans le document d'autoévaluation comme "organe de gouvernance centrale et collective", un directoire composé par les directeurs de départements et services fonctionne aussi comme instance de pilotage des systèmes et projets. Parmi les processus de management se trouve celui de piloter l'amélioration continue dans une culture d'évaluation, dont le pilotage a été confié à la responsable de mission qualité. Dans ce cas, un indice d'évolution du système de management et les suivis de l'activité du processus et de la satisfaction des bénéficiaires sont les indicateurs choisis. Une diversité de sources d'audit et d'évaluations externes, entre autres celles de la CTI et de l'AERES est prise en considération dans cette démarche.

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple dans le cadre du Processus de réalisation PR4 "Développer la recherche et l'activité doctorale dans un cadre partenarial" on trouve les indicateurs suivants :

- Taux de leadership des EC et des IR dans des réseaux et instances scientifiques internationales.
- Taux de croissance de l'activité des EC et des IR à l'international.

Une autoévaluation des forces et faiblesses a été à la base de l'analyse stratégique et de la préparation du projet stratégique visant l'horizon 2015. C'est aussi une méthode d'autoévaluation qui régit en principe, l'activité du directoire à l'occasion des "revues de direction" : chacun des responsables du pilotage rend compte des résultats par rapport aux objectifs généraux, et l'évaluation découle de la mise en regard des objectifs et ressources (cohérence), des résultats et objectifs (conformité) et des résultats et ressources allouées (efficience).

La mise en opération d'un système d'information comptable et financier, de gestion de projets et de ressources humaines permettra à court terme, une amélioration importante de l'architecture de management et d'évaluation, notamment par la disponibilité des données de comptabilité analytique. La disponibilité d'une masse accrue d'information devrait également fournir une occasion de préciser la définition des indicateurs, valider leur pertinence et enrichir l'ensemble du processus d'évaluation.

Bien évidemment le système en place dépend de l'engagement et de la participation effective de tous les acteurs concernés, en particulier du corps d'enseignants et du personnel technique et administratif. À cet égard, une culture d'autoévaluation approfondie serait souhaitable avec comme orientation centrale, la qualité en éducation et en recherche à long terme.

## IX – Hygiène et sécurité

AO est doté d'un comité central d'hygiène et sécurité émanation des CHS de chacun des établissements, dont les membres - élus et nommés - sont en fonction depuis cinq ans. Il se réunit en moyenne trois fois par an. Les procès-verbaux de ses délibérations sont disponibles. Un MCF, ancien ACOMO d'Agrocampus Rennes, assure à mi-temps, une certaine forme de coordination des actions H&S. D'une façon générale, il assiste et conseille l'ensemble des acteurs des sites d'Angers, Beg-Meil et Rennes. Il est entouré de deux collaborateurs (responsable H&S pour les travaux pratiques et responsable incendie) et devrait pouvoir s'appuyer sur les ACOMO ainsi que sur les correspondants sécurité en cours de désignation au sein des différentes composantes d'AO. L'action de ce service dont le responsable n'a reçu aucune lettre de mission précise, est placée sous l'autorité du secrétaire général. Il ne dispose d'aucune ligne budgétaire spécifique.

Des bilans d'avancement sur le plan formation prévention sont régulièrement présentés lors des réunions du CHS selon trois axes : animation interne, formations réglementaires et formations liées aux situations de travail. Cependant, il n'existe pas de document formalisant de façon pluriannuelle des objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs.

La majorité des petits accidents et incidents domestiques ne sont pas consignés dans le registre des accidents de travail et de service. De même, si une première version du DUER<sup>1</sup> a été réalisée en 2006 par Agrocampus Rennes et en 2008 par l'INH d'Angers, depuis la fusion des deux établissements, ce document n'a pas été actualisé.

Le suivi médical des personnels est assuré par trois médecins de prévention. Les commissions communales de sécurité ont visité les trois sites en 2010 et début 2011. Après des travaux d'urgence, l'avis défavorable qu'avait reçu le site d'Angers a pu être levé. La levée des autres prescriptions imposées aux trois sites est en cours de réalisation.

Trois points à propos desquels des améliorations substantielles pourraient être réalisées, se dégagent des entretiens menés au sein d'AO :

- les recommandations et prescriptions édictées par le responsable H&S de l'établissement gagneraient en autorité si celui-ci bénéficiait d'une lettre de mission précise,
- la forte imbrication de certaines activités, en particulier la recherche, avec l'INRA, est de nature à compliquer les procédures. Dans le domaine H&S comme dans de nombreux autres, la mise en place d'une convention entre AO et les centres régionaux INRA, permettrait de mieux identifier la chaîne de responsabilité,
- de nombreux éléments de risque liés à l'activité d'enseignement et de recherche ne sont pas pris en compte de façon suffisamment formalisée : les risques chimiques (usage, étiquetage et stockage des réactifs), risques liés à l'usage des radioéléments ou les risques biologiques.

En dépit d'un affichage récurrent allant dans ce sens, il apparaît d'une manière générale, que le secteur de l'H&S ne fait pas encore l'objet d'une prise en compte globale et suffisamment formalisée au sein des établissements "fusionnés".

---

<sup>1</sup> Document Unique d'Evaluation des Risques.

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

## I – La communication

L'établissement dispose depuis 2008 d'une politique de communication pour, en interne, favoriser l'appropriation de la nouvelle identité et encourager la dynamique collective et, en externe, affirmer sa présence dans l'environnement socio-économique et institutionnel qui lui est propre. Les enjeux d'attractivité et de notoriété étant définis comme stratégiques, la gestion de la communication et de l'information, confiée à la directrice de la communication, constitue un des quatre processus de management. Par conséquent, la direction concernée est rattachée au directeur général dans un cadre d'interaction avec toutes les activités de formation, recherche et support.

Accompagné d'éditions institutionnelles (livrets d'accueil, plaquettes), le site internet d'AO illustre dès la création de l'établissement la nouvelle identité ; il vise à dégager une image cohérente de la diversité des acteurs internes et des partenaires externes. Récemment un effort a été fait pour introduire explicitement AO dans les réseaux sociaux les plus en vue (*Facebook* et *Twitter*). La version anglaise est en cours de préparation.

L'ENT, qui remplace depuis 2010 les trois intranets existants, est conçu comme un outil qui peut favoriser la circulation uniforme d'informations en fonction des usagers, personnel et étudiants principalement. Le journal interne AOinfos, bimensuel, est distribué par voie électronique et affiché en tirage papier.

Il est évident que l'effort de communication a contribué au processus, difficile, de fusion. En plus des media employés, le personnel responsable a été porteur de messages de communication interpersonnelle réussis. Une image du nouvel établissement existe et son identité et ses différences sont présentées en permanence, avec à l'appui une documentation et d'autres outils audio-visuels dessinés de manière professionnelle et d'une remarquable cohérence.

En ce qui concerne la communication interne et sa circulation, il existe encore des niches où l'information ne parvient pas sur des sujets d'importance pour la vie de l'établissement ; l'ENT, potentiel réservoir de la mémoire institutionnelle, requiert des améliorations en termes de convivialité, d'accessibilité et de mise à jour de certaines thématiques de la base d'informations. Opérationnel depuis presque trois ans, le site internet AO pourrait tirer profit d'un examen approfondi et d'une détermination plus précise des besoins d'information et de connaissances des usagers visés, dans le cadre d'une refonte souhaitée par la direction responsable.

Une fois achevée l'étape d'installation et de création d'image de l'établissement, les efforts de communication devront nécessairement être étendus pour mieux couvrir la diffusion des connaissances dans le périmètre socio-économique et culturel d'AO. Compte tenu du périmètre et de sa problématique, une thématique majeure de cette diffusion serait par exemple, celle des aspects éthiques propres du développement durable.

## II – Sentiment d'appartenance

Deux ans après la création d'AO, l'importante distance entre les sites de Rennes et d'Angers, la diversité des cursus de formation et leur intégration dans le tissu industriel ainsi que la résistance au changement des esprits apparaissent comme les trois facteurs qui freinent le développement du sentiment d'appartenance. Déjà, la création d'Agrocampus Rennes, n'avait pas vraiment réussi à se substituer aux deux entités constitutives bien visibles et ancrées dans la tradition du site rennais (deux BDE, weekend d'intégration séparés, deux associations d'anciens élèves, etc.). En fait, les étudiants cherchent à gérer une contradiction permanente dans leurs actions : en interne, ils se sentent partie prenante du Grand établissement, même si le besoin de proximité avec leurs camarades du même site les amène à multiplier certaines instances (3 BDE par exemple) alors qu'en externe, leur milieu professionnel les conduit à privilégier leur institution d'origine ; ils se revendiquent alors de leur école plus que du Grand établissement.

Cependant, sous impulsion de l'administration, des actions de cohésion sont mises en place et soutenues financièrement : deux meetings AgrocampusOuest sont organisés chaque année, un sur chaque site ; lors d'événements tels que les InterAgros, les étudiants portent une même et seule couleur ; les étudiants sont ambassadeurs de leur école et promeuvent AO dans leur établissement d'origine. La communication est d'autant plus contrôlée que les langages évoluent (cursus Agronome, cursus Agroalimentaire) et tend vers une uniformisation de l'image d'AO (supports de communication communs, site internet unique).

L'expérience montre qu'il faut en général une promotion complète, soit trois à cinq ans, pour que ce type d'action porte ses fruits, c'est pourquoi tous ces efforts doivent être poursuivis et encouragés.

# Conclusion et recommandations



Agrocampus Ouest est né de la volonté d'identifier un établissement d'enseignement supérieur capable de structurer l'offre de formation et de recherche au centre de l'un des grands bassins agricoles et agroalimentaires de l'Europe occidentale. Issu de la fusion en juillet 2008, de deux grandes écoles publiques d'ingénieurs - Agrocampus Rennes & l'Institut national d'horticulture et du paysage d'Angers - il ambitionne de couvrir l'ensemble des secteurs thématiques de l'agronomie, de l'alimentation, de l'environnement, de l'horticulture et du paysage.

Cet établissement multi site regroupe deux centres de formation et recherche à Angers et Rennes ainsi qu'une composante dédiée à l'appui à l'enseignement technique agricole (Beg-Meil). Les deux centres occupent des locaux d'une surface totale de 40 000 m<sup>2</sup> sur deux campus de 25 hectares au total. Environ 150 enseignants permanents de statuts divers y encadrent 1 880 étudiants dont 1 150 élèves-ingénieurs. AO diplômé chaque année une moyenne de 280 ingénieurs dans quatre spécialités : agronomie, agroalimentaire, horticulture et paysage.

L'établissement affirme sa volonté de développer une recherche bien identifiée sur laquelle est adossée son offre de formation. En partenariat avec les centres INRA de Rennes et de Nantes/Angers, les universités d'Angers et de Rennes 1 et le CNRS, elle est co-tutelle de 15 UMR au sein desquelles la majorité de ses EC (117) développent leurs thématiques de recherche. Cette recherche se prolonge dans des actions de partenariat avec le monde socio-économique, actions soutenues par les pôles de compétitivité Végépolys, Mer-Bretagne et Valorial. On peut cependant s'étonner du niveau assez modeste de ces partenariats dans une région où l'activité économique recouvrant le domaine des compétences disponibles au sein d'AO est considérable.

Le projet d'établissement prévoit une profonde restructuration de cet ensemble avec comme principales lignes de force, la concentration de plusieurs UMR en 3 TGU et la poursuite de la structuration d'unités propres. D'une façon générale, la stratégie de l'établissement en matière de recherche et plus encore, de valorisation, pourrait gagner en lisibilité si l'ensemble des interactions avec l'INRA était mieux codifié et si la réflexion stratégique, nécessairement commune, était plus clairement conduite.

Le cursus ingénieur décliné en quatre options, et les formations universitaires articulées sur les trois niveaux L, M et D qui le complètent, forment un ensemble cohérent avec les secteurs d'excellence en recherche. Le système de recrutement ouvert à une grande diversité de populations étudiantes et la bonne employabilité des cadres formés sont deux éléments importants de l'attractivité d'AO. Il est également important de souligner la forte implication des étudiants dans la vie de l'établissement et des campus. Au niveau des grands objectifs, la réflexion sur l'offre de formation est envisagée comme une réponse aux attentes sociétales et se veut tournée vers l'international.

Sur ce dernier point, la réalité effective est assez contrastée. En dépit des moyens importants déployés par l'établissement, autant la durée de la mobilité sortante que l'ampleur de la mobilité entrante restent modestes au regard des ambitions affichées. Seule, une profonde remise en cause de la stratégie à cet égard, pourra permettre de donner une vraie coloration internationale aux formations dispensées par AO.

C'est sans doute en matière de gouvernance que la marge de progression est la plus importante. L'analyse des mécanismes de préparation et de prise des décisions et de leur mise en œuvre montre clairement que l'établissement est loin d'avoir mené à son terme la fusion des composantes angevine et rennaise. La multiplication des directions transversales, des départements, des centres de gestion, et plus généralement, des structures opérationnelles, révèle un défaut d'unification des composantes d'AO qui affaiblit la gouvernance. Le contenu du projet stratégique d'établissement ne peut se réduire au management par la qualité et la certification ISO 9001 même s'il s'agit d'éléments indiscutables de modernisation de la démarche managériale.

## I – Les points forts

- La stratégie de fusion des composantes angevine et rennais bénéficie de l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'établissement ;
- Une qualité de la formation qui garantit une excellente employabilité des diplômés formés par AO ;
- La visibilité de la recherche qui est rentrée, sous l'impulsion de l'INRA, dans une logique d'optimisation de ses structures et de son fonctionnement ;
- Une perception très positive de l'établissement aussi bien auprès des étudiants que dans le monde socio-économique ;
- Une bonne cohésion de l'équipe de direction.

## II – Les points faibles

- La réflexion sur la réorganisation des services d'appuis, conséquence de la fusion, est incomplète ;
- Il existe un décalage important entre la réalité des ressources financières et certaines orientations budgétaires qui pourraient remettre en cause les grands équilibres et compliquer le passage aux responsabilités élargies ;
- Dans le secteur de la formation, la réalité des échanges internationaux de l'établissement reste très en deçà des ambitions qu'il affiche.

## III – Les recommandations

- Afin de pouvoir assumer en toute sérénité, le développement qu'elle envisage au travers d'une politique d'alliances, AO doit très rapidement devenir, dans les faits, l'établissement unique dont sa politique de communication travaille à établir l'image ; il doit pour cela, se donner des objectifs politiques simples et réalistes, compréhensibles par tous, et dont l'avancement de la réalisation puisse être facilement mesuré ;
- Compte tenu de son étroite interaction avec les centres régionaux de l'INRA, AO doit mettre en place une convention de partenariat actualisée qui intègre toutes les conséquences de la réorganisation de la recherche dans le secteur disciplinaire des sciences du vivant et de l'environnement ; cette convention doit en outre, prévoir les conditions d'une plus grande intégration des établissements pour en optimiser et rationaliser la vie de tous les jours ;
- La vie étudiante est particulièrement dynamique au sein des composantes d'AO ; à la faveur de son accession au statut de Grand établissement, AO devrait associer plus étroitement les représentants étudiants à sa gouvernance ;
- Le choix d'un périmètre limité à Angers et Rennes et qui exclut les structures nantaises ne permet pas au projet AO de revendiquer l'impact européen que pourrait apporter l'addition de toutes les compétences présentes dans le Grand Ouest. La communauté des chercheurs de cette grande région ne comprendrait pas que cette orientation stratégique ne soit pas rapidement reconsidérée
- En ce qui concerne le système d'information, l'adoption d'un schéma directeur et la mise en place d'une direction en capacité de fédérer les services et ressources disponibles sont indispensables et urgents. Si au stade actuel, la mutualisation du système INRA n'a pas demandé d'apport financier de la part d'AO, les implications budgétaires à court et moyen terme doivent être prises en considération.

# Liste des sigles

## A

AE	Assemblée étudiante
ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AFNOR	Association française de normalisation
AITOS	Administratifs, ingénieurs, techniques, ouvriers ou de service
AGREENIUM	Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement
ANR	Agence nationale de la recherche
AO	Agrocampus ouest
APVB	Amélioration des plantes et biotechnologie végétale
ARVALIS	Institut du végétal

## B

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

## C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CETIOM	Centre technique interprofessionnel des oléagineux et du chanvre
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CFR	Centre de formation recherche
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CPER	Contrat de projets état-région
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

D	(LMD) Doctorat
DBM	Dotation budgétaire modifiée
DFVE	Direction de la formation et de la vie étudiante
DGI	Direction générale de l'information
DPP	Direction des partenariats professionnels
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DS	Direction scientifique
DU	Directeur d'unité
DUER	Document unique d'évaluation des risques

## E

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
ENT	Environnement numérique de travail
EPCA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
ETP	Équivalent temps plein
ESA	École supérieure d'agriculture d'Angers

## G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
ICPEF	(Corps) des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts
IDEX	Initiatives d'excellence
INRA	Institut national de recherches agronomiques
IR	Ingénieur de recherche
ISO	Organisation internationale de normalisation

## L

L	(LMD) Licence
L'UNAM	PRES L'université Nantes Angers Le Mans
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances

## M

M	(LMD) Master
MAAPRAT	Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire
MCF	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## O

ONIRIS	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique
--------	---

## P

PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
-----	---

## S

SAGAH	Sciences agronomiques appliquées à l'horticulture
SATT	Sociétés d'accélération du transfert de technologie
SG	Secrétariat général
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SPI	Sciences pour l'ingénieur

## T

TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TGU	Très grandes unités

## U

UEB	Université européenne de Bretagne
UMR	Unité mixte de recherche
UP	Unité propre
UR	Unité de recherche
USC	Unité INRA sous contrat

## V

VPE	Vice-président étudiant
-----	-------------------------

## W

WIFI	<i>Wireless Fidelity (Fidélité sans fil)</i>
------	--

# Observations du directeur général

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



## Observations du directeur général d'AGROCAMPUS OUEST sur le rapport d'évaluation de l'AERES

Novembre 2011

Nous tenons à remercier le président et les membres du comité d'experts qui ont procédé à cette première évaluation d'AGROCAMPUS OUEST. Cette « photographie », trois ans après sa création, constitue pour notre établissement un apport certain en termes tant d'analyse des acquis que de pistes de développement.

Le rapport publié par l'AERES, les cinq points forts relevés et les recommandations formulées au regard des trois points faibles signalés confirment, tout en fournissant de nouvelles pistes de réflexion, la démarche posée dans notre projet stratégique d'établissement et désormais bien engagée grâce, notamment, à « l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'établissement » perçue par les auditeurs.

En tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche pionnier du processus de Bologne, partisan du « tout UMR » et co-accrédité dans 6 écoles doctorales, nous notons avec satisfaction la reconnaissance par le comité de la « qualité de la formation qui garantit une excellente employabilité des diplômés formés à AGROCAMPUS OUEST » et de la « visibilité de la recherche » portée par une politique d'alliances raisonnées.

Nous souhaitons cependant apporter les observations suivantes en complément de ce rapport.

### 1- La stratégie d'alliances et de partenariats professionnels

#### Alliances institutionnelles

Depuis une dizaine d'années, AGROCAMPUS OUEST, à travers ses établissements fondateurs d'abord puis, à partir de 2008, en tant que Grand établissement, a construit une stratégie d'alliances fortes et priorisées aux niveaux régional, interrégional, national et international.

Si la commission a bien relevé notre place de fondateur dans les PRES des deux régions où nous sommes implantés (Université européenne de Bretagne et l'Université Nantes Angers Le Mans), nous tenons à souligner que notre stratégie d'alliances priorisées comporte un troisième axe à travers Agreenium, consortium national thématique de statut EPCS réunissant les 6 acteurs majeurs de la recherche et de l'enseignement supérieur agronomiques. Ce consortium, créé en 2009 et dont j'assume la vice-présidence aux côtés de la présidente de l'INRA, permet de raisonner d'une seule voix la stratégie française agronomique à l'international.

Concernant le plan interrégional, la commission regrette l'absence de structure permettant d'aborder la réflexion en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Comme indiqué dans notre rapport d'auto-évaluation, de tels travaux sont menés depuis 2005 au sein du GIS Pôle de compétences Ouest du Ministère en charge de l'agriculture et, plus récemment, en inter-PRES. Ils se sont traduits par la construction d'un LabEx thématique (Systèmes agroalimentaires durables) déposé dans le cadre du second appel à projet national et d'un IDEX, l'IDEx IC West, portés conjointement par l'UEB et L'UNAM.

Nous rappellerons que, dans ces différents cadres, AGROCAMPUS OUEST, précurseur par sa configuration même du rapprochement Rennes-Angers et du dialogue Bretagne-Pays de la Loire, joue un rôle moteur en matière de formation-recherche-développement.

Comment dès lors pourrions-nous ne pas adhérer aux recommandations de la commission soulignant l'enjeu, si ce n'est la nécessité, du rapprochement avec l'établissement public d'enseignement supérieur agronomique nantais ? Nous souhaitons ici redire qu'AGROCAMPUS OUEST, dès 2006, avant donc sa création effective, a porté dans toutes les dimensions de sa gouvernance le principe de la constitution d'un Grand établissement à 4 regroupant outre Rennes (Agrocampus Rennes) et Angers (INH), les deux établissements nantais (ENITIAA et Ecole vétérinaire) aujourd'hui réunis en un seul. Cette ouverture a même été matérialisée dans le décret constitutif d'AGROCAMPUS OUEST par la notion, non limitée quantitativement, de « centre de formation et de recherche » – permettant ainsi aux écoles nantaises de rejoindre, à tout moment, ce nouvel établissement. Notre volonté n'a cependant été suivie, en 2008, ni par les établissements nantais ni par la tutelle. Toutefois, au regard des enjeux et critères d'attractivité et de visibilité, nous continuons de souhaiter la constitution au cœur de nos territoires de l'ouest d'un établissement unique en sciences du vivant. A cet égard, nous voyons dans le renforcement actuel de l'axe fort Rennes-Nantes, soutenu politiquement par les deux métropoles, un possible facteur d'évolution.

#### Collectivités territoriales

Il appert que la commission a minoré le soutien de nos collectivités. Nous tenons à réaffirmer, comme notre rapport le précisait, que ce soutien est à la fois primordial, indéfectible et concret.

Il s'agit de soutien politique dans nos structurations (création d'AGROCAMPUS OUEST, projet de chaire écoles-entreprises...) tout comme de soutien financier dans nos investissements. A ce titre, nous rappellerons les investissements importants de rénovation et de mise aux standards internationaux réalisés sur nos deux sites, rendus possibles par l'implication forte des différentes collectivités réunies (rénovation et construction de bâtiments d'enseignement et de recherche, pour un montant de 9M€ financés à 50% par les collectivités territoriales dans le cadre du CPER 2007-2013, à titre d'exemple).

Enfin, chaque année, que ce soit via les conseils régionaux ou les métropoles, AGROCAMPUS OUEST bénéficie de financements pour la recherche et l'innovation, telles les chaires d'excellence (1 à 2 par an), les allocations de mobilité à l'international (65k€ en 2010) ou les allocations doctorales et postdoctorales.



Siège : AGROCAMPUS OUEST - 65 rue de Saint-Brieuc - CS 84215 - 35042 Rennes Cedex - France • www.agrocampus-ouest.fr • SIRET : 130 005 127 00019





### Partenariats professionnels

La commission atteste notre bonne perception par le monde socio-économique ainsi que la pertinence des axes choisis pour étendre nos partenariats professionnels.

A partir de ces différentes entrées, nous avons développé au fil du temps des relations école-entreprises d'une grande diversité (formation continue, insertion professionnelle, professionnalisation des formations, expertise et transfert) dans toute l'amplitude de nos thématiques – de l'alimentation au cadre de vie – et souhaitons intensifier encore notre action en ce sens, comme le comité nous y encourage et comme notre mission de service public de transfert des connaissances nous y appelle.

Nous réaffirmons que, dans ce cadre, notre projet de Fondation a comme objectif prioritaire d'être le moteur de la construction de partenariats professionnels priorités et renforcés. Dans cette optique, nous avons fait le choix de cibler de « grands partenaires » directement liés à nos domaines professionnels et dans la dimension prioritaire du territoire Grand Ouest, où nous sommes reconnus comme acteurs clés du développement socio-économique.

Illustration de cette politique volontariste de développement des partenariats professionnels : la création avec les trois principaux groupes coopératifs agricoles français d'une chaire écoles-entreprises dédiée à l'Agriculture écologiquement intensive.

### 2- Gouvernance et pilotage

Le comité a noté « la bonne cohésion de l'équipe de direction » et émis un certain nombre de recommandations qu'il conviendra d'analyser plus avant. Elle a également bien perçu l'ampleur et la diversité des instances de gouvernance et leur articulation avec les structures de direction. Cependant, dès à présent, nous souhaitons nuancer quelques affirmations du rapport.

#### Instances

Aujourd'hui, le conseil d'administration (CA) est composé de 48 membres à parité personnalités extérieures / élus. Il s'agit là d'une période transitoire voulue par les CA des établissements fondateurs d'AGROCAMPUS OUEST pour garantir le processus de fusion dans le respect de la diversité des cultures. Courant 2012, le CA passera à 30 membres, conformément au statut d'EPSCP et suivant l'engagement pris initialement. La commission semble déplorer le peu de débats au sein de cette instance nombreuse. Nous affirmons au contraire que les administrateurs, appelés à examiner la stratégie de l'établissement et l'ensemble de ses activités, apprécient la mise à disposition de dossiers très aboutis leur permettant d'appréhender la vie de l'établissement dans sa globalité et de l'orienter en toute connaissance de cause. Les discussions en amont sont de la prérogative des divers conseils internes, missionnés par le CA, organisés à la fois en conseils pléniers et en conseils de site. Ces derniers pourraient symboliser un processus de fusion non abouti ; tout au contraire, ils constituent d'indispensables lieux de débats de proximité permettant de prendre en compte les spécificités de chaque CFR. Leurs conclusions sont systématiquement portées dans les conseils pléniers.

Quant à la participation des étudiants aux instances, relevée par les experts, elle est facilitée à la fois par le nombre des représentants et par le périmètre des conseils, en particulier le Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE). Actuellement, la taille de l'établissement et le ratio étudiant/encadrant permettent une gestion de proximité, un suivi individuel des étudiants et, surtout, une écoute permanente jugés satisfaisants par tous. Les représentants étudiants élus sont ainsi systématiquement conviés à des rencontres de préparation des instances et invités à participer à la construction des ordres du jour du CEVE. Dans ce contexte, la création d'un VP étudiant n'a jusqu'ici pas été jugée nécessaire à la bonne participation des étudiants à la vie de l'établissement. Plus globalement, la participation des étudiants dans les instances, en augmentation cette année, et leur implication dans la vie de l'école s'intègrent dans une préoccupation éducative plus vaste. Nous avons d'ailleurs inscrit dans notre système de management par la qualité un processus intitulé « accompagner les étudiants à la citoyenneté », auquel contribuent les étudiants dans un objectif d'amélioration continue.

#### Directoire

La commission a bien perçu l'enjeu de cette structure visant à constituer une direction collégiale avec les diverses composantes de l'établissement. En dépit du nombre de membres (23 actuellement), le directoire, qui s'est doté d'une charte de fonctionnement élaborée de façon collégiale, partage et assume des décisions et arbitrages collectifs. Ses membres s'engagent à assurer, au sein de leur département ou direction, une fonction de management intermédiaire, se traduisant notamment par la mise en débat de questions liées à la vie ou à la stratégie de l'établissement et la diffusion d'informations de façon ascendante et descendante.

Nous réaffirmons que la gouvernance globale est donc bien la résultante d'une articulation direction générale-directoire-instances, cette articulation étant garante de la stratégie et de sa mise en œuvre. Le processus de décision concernant les priorités annuelles d'emplois des enseignants-chercheurs nous semble à cet égard particulièrement évocateur. En voici les différentes étapes : préparation par les départements d'une réflexion et proposition ; débat en conseil des enseignants ; synthèse et proposition de priorisation en directoire ; débat et propositions d'arbitrage en conseil des enseignants et en conseil scientifique ; proposition de synthèse par la direction générale ; arbitrage final en conseil d'administration. Ce mode de fonctionnement de la gouvernance, adopté dans tous les cas possibles, a été qualifié d'exemplaire par le conseil d'administration et la tutelle.





### Projet stratégique d'établissement

Tout en attestant de « l'adhésion de l'ensemble des personnels », la commission mesure l'avancée de la fusion principalement sous l'angle de l'unification des services et structures. Elle nous semble tout autant évaluable au travers de l'unité de la stratégie de l'établissement, formalisée dans un projet stratégique élaboré avec l'ensemble du personnel (séminaire interne de juin 2009 et assemblée de septembre 2009, notamment), débattue, réorientée puis validée dans les différentes instances, déployée à partir de 2010 et pilotée dans le cadre de notre système de management par la qualité. Les axes de ce projet sont clairs, connus et partagés, contribuant ainsi à l'appropriation par le personnel de l'identité « AGRO CAMPUS OUEST » : développement à l'international, expansion des partenariats professionnels, exemplarité en développement durable. Pour les piloter et donc s'assurer de la progression de ces engagements, ont été définis des objectifs généraux de direction, quantifiés et mesurés, pris comme repères globaux et permanents.

Au nombre des acquis de la fusion, citons un diplôme d'ingénieur unique à quatre spécialités, une offre de masters unique et transversale pour le nouveau contrat, des principes pédagogiques transversaux (le tout Bologne dans les cursus ; le projet professionnel et personnel ; le tutorat ; la pratique des stages...), une politique de recherche en alliance INRA/ universités unique suivant trois grands axes thématiques identitaires définis à l'issue de consultations internes et externes, un système de management par la qualité unique certifié ISO 9001 pour toutes nos activités...

Plus ponctuellement, nous regrettons que la commission n'ait pas mesuré nos acquis et perspectives suivant l'axe développement durable, construit sur un engagement global décliné en termes de formation, de recherche, de gouvernance et de campus.

### Système de management par la qualité

En réponse aux attendus du processus de Bologne et en cohérence avec sa stratégie, AGRO CAMPUS OUEST a obtenu la certification ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités dès 2007 à Rennes (Agrocampus Rennes puis AGRO CAMPUS OUEST Centre de Rennes) et en 2010 en dimension complète. Premier établissement de l'enseignement supérieur agricole à avoir finalisé une démarche qualité par une reconnaissance externe, AGRO CAMPUS OUEST se situe aujourd'hui en précurseur au regard des pratiques ayant cours dans l'enseignement supérieur. Le système de management par la qualité choisi a été posé dans une visée stratégique en appui au pilotage du projet d'établissement.

Les auditeurs ont relevé la pertinence et l'intérêt de ce travail collectif qui a permis de :

- contribuer à la dynamique de fusion dans la phase de description des activités et d'organisation du pilotage
- accompagner la dynamique de changement en mobilisant l'ensemble des équipes sur la mise en œuvre du système de management par la qualité
- placer l'étudiant en tant que bénéficiaire au centre du dispositif
- disposer d'un système d'auto-évaluation et d'amélioration continue

Cependant, la dimension de pilotage du système, en tant qu'outil de gouvernance, n'a pas été appréhendée par les auditeurs. Nous le regrettons d'autant plus que la deuxième année de développement, qui a fait l'objet d'un renouvellement de la certification, a permis de déployer cette dimension. Nous souhaitons également préciser que le travail d'amélioration continue sur les indicateurs a déjà été pris en compte dans le cadre de notre évaluation interne.

### Organisation

La commission a perçu une diversité et une multiplicité des structures vues comme marque d'une fusion non aboutie. L'organisation actuelle d'AGRO CAMPUS OUEST constitue une résultante visible de la réalité d'établissement unique mais, trois ans après la fusion, nous assumons le choix stratégique, initialement posé, de construire, de manière approfondie et progressive, notre Grand établissement inter-sites. Le respect du rythme des acteurs, mobilisés au quotidien par leurs missions cœur de métier, et l'harmonisation progressive des méthodes de travail nous ont semblé préférables à la rapidité d'une réorganisation imposée ne permettant pas, à notre sens, une évolution des pratiques dans la durée et la sérénité.

La première étape de cette organisation a naturellement concerné les instances, toutes installées en dimension unique au cours de la première année d'existence d'AGRO CAMPUS OUEST. Des directions transversales uniques, aujourd'hui abouties, ont également été construites sans délai (recherche, international, communication). D'autres (formation et vie étudiante, partenariats professionnels), en chemin vers une unicité prenant en compte le développement nécessaire d'activités de site, le seront à court terme. Les services d'appui (secrétariat général) sont tous organisés de façon transversale dans la dimension du Grand établissement, hormis la direction du système d'information qui le sera début 2012.

Notre communauté aborde actuellement une étape nouvelle de la construction d'AGRO CAMPUS OUEST avec la restructuration des départements, dont les contours actuels sont ceux des départements initiaux des établissements fondateurs d'AGRO CAMPUS OUEST. Cette réforme des départements, posée d'emblée dans le plan stratégique, constitue un projet mobilisateur pour la communauté qui aboutira au cours de cette année universitaire et renforcera encore la lisibilité externe de notre établissement et la cohésion des équipes.

Les éléments de construction collective visent à terme une simplification de notre organisation qui contribuera à rendre plus lisibles notre stratégie et nos activités.

### Ressources financières

La commission s'inquiète d'un possible décalage entre la réalité des ressources financières et certaines orientations budgétaires.





Depuis 2009, la politique de l'établissement vise à diminuer les dépenses d'appui au profit des dépenses de formation et de recherche. Cette politique a permis de réduire la part de l'appui de 56% à 50,6% tout en augmentant de façon importante la part consacrée à la formation et à la recherche, contribuant à la qualité des activités en ces domaines, soulignée par la commission. Par ailleurs, cette politique a permis d'augmenter le fonds de roulement de 25% pour passer à 50 jours de marge de paiement.

Ces orientations nouvelles ne nous ont pas empêchés de lancer des réformes de fond sur le système d'information (SI), les achats, la politique immobilière, la documentation. Ces réformes ont été des choix raisonnés de l'établissement ; sans déstabiliser les finances, elles nous permettent peu à peu d'améliorer nos performances. Le SI finances récemment mis en place offre, en particulier, une visibilité pluriannuelle des projets et l'incidence d'un engagement sur les années futures.

Même si l'incertitude sur les ressources d'investissement provenant de l'Etat maintient un flou sur l'avenir, nous nous projetons sur une contractualisation pluriannuelle avec l'Etat, un contrôle de gestion renforcé et des actions complémentaires (projet de fondation, plan d'actions autour de la collecte de la taxe d'apprentissage...) pour pouvoir, sans risque majeur, poursuivre une politique ambitieuse.

Nous tenons enfin à répondre de façon très circonstanciée à une remarque de la commission concernant la séparation ordonnateur / comptable : dans le cadre de la modernisation de la gestion comptable et financière des établissements publics nationaux, la DGFIP préconise la dualité des fonctions ordonnateur / agent comptable. Cette organisation permet en particulier d'optimiser le circuit de la dépense en évitant certaines redondances et en raccourcissant les délais de paiement. Ce fonctionnement est parfaitement cohérent avec la mise en place d'un service facturier. Dès lors, la remarque du comité sur le maintien d'une direction financière pilotée par l'agent comptable nous paraît peu compréhensible.

### 3- Développement à l'International

Enfin, le rapport souligne à juste titre la nécessité de conforter notre politique internationale. Si nous adhérons pleinement à l'intérêt pour un établissement comme le nôtre de développer ses activités de formation-recherche-développement en dimension internationale, axe d'ailleurs clairement posé dans notre projet stratégique, et d'améliorer de façon continue nos modes de fonctionnement, nous contestons en revanche l'analyse qui est faite de notre stratégie à l'international, illustrée par des chiffres sans réalité.

Pionnier du processus de Bologne, effectivement mis en place, AGROCAMPUS OUEST a posé il y a près de 10 ans la mobilité sortante de ses étudiants comme obligatoire : aujourd'hui, la totalité de ses élèves-ingénieurs effectue un séjour (stage ou séjour académique) à l'étranger. Quant à la mobilité entrante, la commission évoque 7 étudiants par an séjournant dans notre établissement en semestre d'études. Non seulement ce chiffre est faux – chaque année une vingtaine d'étudiants choisit de poursuivre un semestre d'études à AGROCAMPUS OUEST – mais surtout il nous semble réducteur de mesurer l'attractivité de notre école sur ce seul critère. Chaque année, AGROCAMPUS OUEST accueille sur ses campus 12% d'étudiants étrangers (étudiants d'échanges certes mais surtout étudiants inscrits en master ou en cursus ingénieurs, doctorants), chiffre que nous souhaitons porter à 20% en 2015.

Nous souhaitons également rappeler les 80 partenariats académiques développés à travers le monde (les partenaires n'étant qu'à 60% européens) et qui font actuellement l'objet d'une analyse (réalisation d'une cartographie des coopérations internationales, afin de cibler des zones stratégiques et d'identifier des partenariats privilégiés durables), la mobilisation de postes pour l'accueil de longue durée d'enseignants-chercheurs étrangers (1 à 2 par an), la participation à des chaires d'excellence dans le cadre des PRES, la création de quatre doubles diplômes en trois ans avec le Brésil et l'Espagne (un cinquième est en cours), la labellisation Erasmus mundus d'un master, les thèses en co-tutelle (30% des docteurs), l'organisation de colloques internationaux d'envergure, la participation en tant qu'experts ou à des postes clés de nos enseignants-chercheurs à des structures internationales, de nombreuses activités de coopération internationale soutenues par des programmes européens (ingénierie pédagogique, développement, accompagnement à la réforme des dispositifs d'enseignement supérieur...) qui, loin de reposer sur « des initiatives individuelles » font, depuis 10 ans, d'AGROCAMPUS OUEST le deuxième opérateur européen Tempus, toutes disciplines confondues.

Enfin, nous ne saurions évoquer la politique internationale d'AGROCAMPUS OUEST sans la placer dans un cadre choisi d'alliances dynamisantes. Nous affirmons ici notre détermination à poursuivre notre développement en lien avec Agreenium, les PRES dont nous sommes membres et avec l'appui de nos deux politiques régionales et de notre tutelle – gage du renforcement de notre attractivité internationale.

Grégoire THOMAS  
directeur général d'AGROCAMPUS OUEST



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Agrocampus Ouest a eu lieu du 22 au 24 mars 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Daniel-Joseph **Lougnot**, directeur de recherche CNRS, (université de Mulhouse).

## Ont participé à l'évaluation :

Laurence **Barrault**, directrice générale adjointe des services, université Paris Diderot ;

Cédric **Bertrand**, ingénieur agronome, maître de conférences, université de Perpignan ;

Michel **Costes**, directeur général adjoint, Groupe Champagne Céréales ;

Everest **Santiago Funes**, consultant international, ancien directeur à l'organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture ;

Michel **Gay**, directeur de laboratoire, École d'ingénieurs de Purpan ;

Nicolas **Joseph**, étudiant à l'ICAM de Toulouse ;

Gérard **Vilarem**, directeur de laboratoire, INP de Toulouse.

Guy **Cousineau** délégué scientifique et Dora **Chertier**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.