



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT AGRO

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024
VAGUE D

Rapport publié le 01/07/2024

Au nom du comité d'experts :

Michel Fick, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

Créé au 1^{er} janvier 2020, l'Institut Agro a durant ses trois premières années mis en place les conditions nécessaires à la formalisation de son projet stratégique de manière concertée, en créant une dynamique de travail entre les écoles, et a posé les bases d'un pilotage centralisé, notamment en matière de système d'information (SI), de ressources humaines (RH) et de budget. Le périmètre de l'Institut Agro a également continué à évoluer avec l'intégration d'AgroSup Dijon le 1^{er} janvier 2022. Cette évaluation intervient donc un peu tôt pour analyser la mise en œuvre d'une stratégie encore au stade d'appropriation et de commencement de déclinaison opérationnelle, et pour percevoir, dans un certain nombre de domaines, des résultats concrets à porter au crédit du nouvel établissement.

1 / Forces principales

- **L'Institut Agro, qui résulte de la fusion d'AgroCampus Ouest, d'AgroSup Dijon et de Montpellier SupAgro**, rassemble des compétences plurielles, complémentaires et en même temps très ancrées dans les territoires de ces trois écoles. L'Institut est ainsi un **atout pour répondre aux enjeux de transitions et de transformations dans l'agriculture, l'alimentation et l'environnement. Le projet stratégique de l'Institut, très ambitieux** par son positionnement, ses objectifs et le plan d'action associé, est en phase avec les attentes exprimées par l'État ; il se décline en cinq axes stratégiques : expérience étudiante, transitions, partenariats pour l'action, internationalisation, établissement exemplaire et responsable.
- **Le projet est porté avec enthousiasme par une direction générale, deux directrices et un directeur des écoles pleinement engagés dans sa mise en œuvre**, qui manifestent une volonté remarquable de partage du projet et d'implication du personnel. Cet enthousiasme est salué par les parties prenantes extérieures à l'Institut, les personnalités qualifiées du conseil d'administration, les partenaires académiques locaux et les organismes nationaux de recherche (ONR). **L'attitude constructive de la direction crée un sentiment de confiance et permet de maintenir une dynamique** dans le processus de fusion depuis la création de l'Institut en 2020, et ce, malgré les défis et les obstacles rencontrés (pandémie, stabilisation tardive du périmètre de la fusion).
- **La qualité des partenariats territoriaux établis avec les acteurs académiques, socio-économiques et avec les collectivités n'a pas été entamée par la création de l'Institut**. Au contraire, de nouvelles collaborations ou conventions ont pu être engagées avec différents acteurs en matière de formation et de recherche (Fédération des parcs naturels régionaux, VetAgro Sup et l'EHESP sur la thématique *One Health*, accords-cadres avec Inrae, Ifremer et Cirad, projet de convention avec Bordeaux Sciences Agro), ce qui montre que **la direction générale a réussi à convaincre de la pertinence, à l'échelle nationale, de l'Institut Agro dont la création n'a pas nui aux relations locales tissées antérieurement par les trois écoles**.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'Institut Agro n'a pas suffisamment défini ses priorités dans la mise en œuvre de son projet stratégique particulièrement ambitieux**, ce qui comporte un risque de dispersion et d'essoufflement de la dynamique à moyen terme. **De plus, l'Institut Agro commence seulement à mettre en place une démarche d'amélioration continue. Une telle démarche globale nécessiterait la déclinaison du plan d'action issu du projet stratégique en indicateurs pertinents. Ils sont, dans son cas, quasiment absents ;** ceux que mentionne le Contrat d'Objectifs et de Performance conçu avec la tutelle ne sont pas toujours appropriés ou manquent d'ambition dans les niveaux de performance recherchés.
- **La création de l'institut n'a pas encore permis de développer une stratégie scientifique (recherche et formation) aboutie à l'échelle de l'établissement. L'Institut n'apporte pas la preuve de sa capacité à décliner sa politique en ce qui concerne l'enjeu des transitions. Des exemples concrets des bénéfices apportés aux parties prenantes, internes et externes, par la création de l'Institut restent encore à présenter en matière de formation, de recherche et d'innovation.** La réalisation d'un état des lieux des coopérations internes existantes et des actions communes n'est pas achevée. La répartition des missions et la responsabilité de la décision, en matière de recherche, tout comme de formation, ne sont pas encore définies. Les réflexions sur la science ouverte, sur l'éthique, sur les relations entre science et société, domaines dans lesquels l'Institut Agro pourrait avoir une valeur ajoutée, sont encore peu développées pour un établissement qui doit jouer un rôle majeur au cœur des transformations agricole et alimentaire.

- Alors que l'Institut est confronté à une augmentation potentielle des charges (énergie, mesures salariales variées) et à de nécessaires investissements liés à la fusion (particulièrement les outils de gestion), **il existe un risque fort de déficit budgétaire menaçant l'équilibre financier de l'établissement.** Même si Competens'Agro a pour vocation d'augmenter les ressources propres avec la FTLV, l'Institut n'a pas encore développé une stratégie suffisante de recherche de nouvelles ressources ou d'économies de moyens, alors que les unes et les autres sont indispensables à son futur développement.
- L'organisation matricielle complexe de la gouvernance (liens hiérarchiques et fonctionnels croisés, dynamique métier et projets transversaux) s'appuie sur des missions confiées à plus de 150 agents, qui assurent leurs fonctions habituelles, tout en contribuant directement à la construction de l'établissement (travaux de convergence et de pilotage central). Bien que certains chantiers communs en **ressources humaines (RH)** aient déjà été lancés depuis la fusion, **il n'existe pas à ce jour de pilotage fin des RH, de cartographie des compétences ou de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) sur le périmètre du nouvel établissement, ce qui peut nuire, à court terme, au maintien de l'engagement des personnels.**

3 / Recommandations principales

- **Stabiliser l'organisation cible de l'établissement en veillant à expliciter en continu la trajectoire et les objectifs, à évaluer les résultats obtenus et à réajuster la trajectoire** si nécessaire. **Repenser les circuits de décision et de pilotage** pour les simplifier et poursuivre les efforts de subsidiarité déjà entrepris. Veiller également à maintenir un pilotage d'ensemble, permettant de valoriser au premier chef la contribution des écoles à la mise en œuvre des orientations de l'établissement. **Associer enfin ces mesures à une démarche globale d'amélioration continue** en investissant prioritairement dans des outils RH et financiers communs et performants. Ces évolutions permettraient d'entretenir la dynamique d'engagement individuel et collectif dans le développement de l'Institut Agro et la mise en œuvre du projet stratégique 2030 ; elles seraient utiles pour favoriser l'adhésion de l'ensemble des personnels au projet.
- **Ajuster rapidement les ambitions du projet stratégique aux moyens humains disponibles et aux moyens financiers mobilisables. Développer un modèle économique** de l'Institut visant à le doter d'une stratégie budgétaire soutenable, avec une programmation des engagements réaliste. **Intégrer en particulier la FTLV dans le modèle, valoriser le patrimoine immobilier et mener à bien une réflexion sur la valorisation de la recherche**, en collaboration avec les organismes partenaires, pour trouver de nouvelles ressources. Par ailleurs, l'Institut ne pourra échapper **à une évaluation fine de ses coûts** pour repérer les marges de manœuvre menant à une limitation de ses dépenses.
- **Finaliser la politique scientifique et partenariale permettant à l'Institut Agro de s'élever à un rang d'acteur majeur dans les transitions énergétiques et écologiques des domaines de l'agriculture et de l'alimentation**, en définissant de façon plus précise ce qui sera construit en commun et ce qui restera spécifique à chaque école. S'assurer de l'efficacité de la création des pôles thématiques et de la définition concrète de leur rôle dans l'amélioration du fonctionnement de la formation, de la recherche et des partenariats professionnels. **Conserver l'ambition d'une collaboration hautement qualitative avec les universités et les ONR partenaires**, en particulier bien exploiter les synergies existantes pour former des campus intégrés dans les quatre régions.
- **Constituer un Comité d'Orientations Stratégiques de personnalités extérieures de haut niveau pour aider l'Institut à mieux se positionner sur le plan international et à assumer pleinement sa mission d'appui aux politiques publiques et à l'enseignement technique agricole**, encore peu visible notamment dans la déclinaison des transitions dans le monde de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement.

Recommandation à l'endroit de la tutelle :

- **Le comité recommande à la tutelle de poursuivre son dialogue avec l'Institut Agro pour affiner avec lui la définition de l'ambition qui doit faire vivre ce nouvel établissement, dont l'État a encouragé la création. L'Institut Agro est mis en situation de porter un projet de forte dimension nationale pour devenir une référence à l'échelle européenne et internationale, et le comité ne peut que recommander à la tutelle qu'elle précise, autant que possible, la façon dont elle entend assurer l'accompagnement de ce projet afin d'en garantir la capacité de réalisation.**

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : créé le 1^{er} janvier 2020¹ sous le statut de grand établissement, avec un élargissement conduit le 1^{er} janvier 2022².
- **Typologie et organisation** : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) placé sous la tutelle du ministre chargé de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, **constitué sous la forme d'un grand établissement** au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation.
- L'Institut Agro comprend **trois écoles internes** : l'École nationale d'études supérieures agronomiques de Montpellier (Institut Agro Montpellier), l'École nationale supérieure des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (Institut Agro Rennes-Angers) et l'École nationale supérieure des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (Institut Agro Dijon).
- **Répartition des effectifs étudiants**³ : 4900 étudiants en formation diplômante, dont 2800 élèves ingénieurs et 400 doctorants.
- **Ressources humaines**⁴ : 1380 personnels, dont 300 enseignants-chercheurs (EC).
- **Budget**⁵ : 149 M€ de budget consolidé (Institut, État), dont 75,5 M€ de masse salariale « titre 2 »⁶.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 34 UMR (notamment Inrae, Cirad, IRD, Ifremer, CNRS, Inserm, Inria) et 2 UR.
- **Écoles doctorales** : 14 écoles doctorales réparties entre les sites de Montpellier, Rennes, Angers et Dijon (ComUE UBFC)⁷.

2 / Suivi des recommandations des précédentes évaluations

Le suivi des recommandations des rapports d'évaluation les plus récents, qui concernent les écoles (en particulier Montpellier SupAgro, 2021 ; AgroCampus Ouest, 2021)⁸, a été étudié par le présent comité d'évaluation. L'évaluation de Montpellier SupAgro avait conduit à des recommandations portant sur la nécessité de mieux évaluer les coûts de la formation, d'améliorer la communication interne et d'élaborer un plan d'action lié à la politique de recherche en mettant l'accent sur une plus forte participation des ONR à la gouvernance. Quant à AgroCampus Ouest, il était recommandé de mieux articuler la formation et la recherche par des thématiques identifiantes, de renforcer l'identité des deux sites de l'établissement et de définir une politique budgétaire pluriannuelle en mettant en place les outils adéquats.

La plupart de ces recommandations ont fait ou font l'objet d'actions dans le cadre de la création de l'Institut Agro, comme le montrera le présent rapport : une gouvernance impliquant les ONR avec des liens à développer au niveau national et sur chacun des sites (cf. référence 5), un projet fédérateur, mais n'obérant pas les identités de sites (cf. référence 5 également), un pilotage du budget centralisé, mais qui nécessite une attention particulière (cf. référence 6), une communication interne performante par exemple (cf. référence 2).

¹ Décret n° 2019-1459 du 26 décembre 2019 relatif à l'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (l'Institut Agro).

² Décret n° 2021-1723 du 20 décembre 2021 portant intégration de l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (Agrosup Dijon) à l'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement et modifiant diverses dispositions relatives à celui-ci.

³ Données 2022, RAE.

⁴ Données 2022, RAE.

⁵ Données 2023, RAE.

⁶ Le titre 2 regroupe l'ensemble des dépenses de personnel auxquelles l'État est engagé au titre de personnes physiques dont il est juridiquement l'employeur et qui se traduisent par un versement aux dites personnes physiques, ainsi que toute dépense induite par ces versements.

⁷ Ses écoles de Montpellier et Rennes-Angers sont habilitées à délivrer le diplôme de doctorat, une demande d'accréditation a été réalisée pour l'Institut Agro Dijon.

⁸ La précédente évaluation d'AgroSup Dijon (à présent dénommé Institut Agro Dijon) avait eu lieu lors de la campagne d'évaluation 2015-2016 (rapport publié le 22/09/2016). AgroSup Dijon n'a pas été évalué lors de la dernière campagne d'évaluation de sa région en 2022-2023, car il avait intégré l'Institut Agro.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, un référentiel d'évaluation spécifique a été adopté, mettant l'accent sur le pilotage stratégique et opérationnel et sur les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement. Ce référentiel fait notamment appel aux enjeux spécifiques suivants : **l'évaluation de la plus-value de la création de l'établissement dans l'exercice de ses missions, l'évaluation du degré d'intégration institutionnelle et la présence d'une dynamique collective**. Le comité d'évaluation a ainsi tout particulièrement analysé l'établissement au prisme de ces enjeux.

Les spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (lors de la rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres) ont aussi été prises en compte par le comité, dans le cadre de son expertise. La première concerne la temporalité spécifique de cette évaluation (soit la création de l'institut en janvier 2020, et l'intégration de l'institut dijonnais en janvier 2022). Les suivantes concernant l'enjeu de valeur ajoutée du nouvel établissement, le fait de « faire établissement ensemble » et l'organisation « distribuée, mais fortement pilotée », sont prises en compte dans le référentiel spécifique de cette évaluation. Enfin, les enjeux de politiques de site et la mission d'appui à l'enseignement technique agricole font l'objet d'analyses particulières dans le rapport. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue les 5 et 6 décembre 2023. 32 entretiens avec les parties prenantes internes et externes de l'établissement ont été conduits sur une durée de deux jours.

Le Hcéres et le comité d'évaluation saluent le soin apporté par l'Institut Agro pour livrer un dossier d'autoévaluation particulièrement bien organisé et étayé. Ils ont été impressionnés par la quantité de documents produits par l'Institut en complément de l'autoévaluation, pour rendre compte des étapes de la création de l'Institut, des activités conduites, de l'organisation mise en place et des processus mis en œuvre. Il est à noter que de nombreux documents ont été fournis par l'établissement entre le dépôt du RAE et la visite du comité, du fait de la tenue de réunions stratégiques des instances au cours de cette période, preuve d'une organisation en pleine dynamique de construction.

En revanche, la dimension autoévaluative faisait défaut dans le RAE fourni et un certain nombre d'éléments portaient davantage sur une projection que sur un bilan, ce qui dénote un manque de recul lié à une fusion encore très récente, l'établissement étant encore à un stade d'appropriation et de déclinaison thématique de la stratégie plus que de mise en œuvre. Le manque de données consolidées à l'échelle de l'Institut Agro à ce stade a aussi pu constituer une difficulté pour cette évaluation.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui la composent. »

1 / Un institut dont le positionnement répond aux attentes de la société et dont l'ambition est grande

La lettre de mission du ministre de l'Agriculture du 6 mars 2018 énonçait clairement la volonté de l'État de regrouper les principaux centres de formation supérieure agronomique publique pour répondre aux différents enjeux de l'agriculture et de ses déclinaisons. Une première étape de cette ambition consistait dans le rapprochement de trois des écoles phares (Montpellier SupAgro, AgroParisTech et Agrocampus Ouest) du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA)⁹ dans le cadre de la création de l'Institut Agro, sans entraver les dynamiques de sites, en maintenant l'autonomie des trois écoles impliquées. La décision d'AgroParisTech de rejoindre l'Université Paris-Saclay a changé le périmètre initial de la fusion.

Depuis lors, la construction de l'Institut Agro s'est caractérisée par une phase d'élaboration puis de rédaction du projet relativement longue du fait de changements et de difficultés variés : association d'AgroSup Dijon, crise de la COVID-19, éloignement géographique des acteurs. Ces circonstances expliquent que le projet stratégique (2023-2030) n'ait été voté en Conseil d'administration (CA) que le 29 novembre 2022, alors que l'Institut a été créé en janvier 2020.

Le décret de création de l'Institut Agro énonce ainsi ses missions¹⁰ : sa vocation est orientée prioritairement vers la formation (diplômes d'ingénieur et autres diplômes nationaux, FTLV des cadres de l'État, appui à l'enseignement technique agricole [ETA], formation à distance pour l'ETA), puis vers la recherche et sa valorisation, et enfin vers l'attractivité internationale. L'ambition est claire : former, sur des bases scientifiques, les nouvelles générations de cadres et d'acteurs, inventer et innover pour transformer les systèmes agricoles et alimentaires, et contribuer à mieux nourrir le monde en agissant avec et pour le vivant.

Compte tenu des attentes placées dans cet établissement, le comité s'étonne que l'Institut ne se soit pas doté d'un Comité d'Orientation Stratégique, constitué de personnalités extérieures de stature internationale, et ouvert sur la société civile, portant son regard de manière plus spécifique sur les enjeux de transitions, et capable de conseiller l'Institut grâce à la veille internationale sur le sujet. **Le comité recommande à l'Institut Agro de se doter d'un tel outil, digne des établissements d'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) portant une ambition nationale et internationale.**

Par manque de moyens supplémentaires alloués à la préfiguration de l'Institut au moment de sa création, la stratégie s'est développée pas à pas, aussi bien dans l'organisation de la fusion que dans les réponses aux demandes de la tutelle en termes de positionnement stratégique. Le sujet des transitions, à très fort enjeu, était déjà porté par les écoles, mais **la volonté était de faire du nouvel Institut Agro le fer de lance de la formation et de la recherche en matière de transitions alimentaire et agricole**. L'effet de la fusion doit ainsi se manifester par une amplification des actions dans ce domaine. Ce sujet passe nécessairement par une articulation entre recherche, formation et valorisation incluant une nécessaire diffusion des bonnes pratiques vers le monde agricole. À ce jour, l'Institut Agro a commencé à déployer une stratégie cohérente en matière de transitions – même si elle est encore inaboutie – au travers, par exemple :

- des pôles thématiques destinés à fédérer les enseignants-chercheurs des trois écoles, mais pour lesquels aucune feuille de route n'a encore été élaborée ;
- du développement de la FTLV dans le projet Competens'Agro qui vient d'être lancé, dans le cadre du PIA ;
- de recherches-actions limitées, non généralisées à l'ensemble des EC de l'Institut ;

⁹ À l'époque dénommé ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

¹⁰ Décret n° 2019-1459 du 26 décembre 2019 relatif à l'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

- d'un appui à l'enseignement technique agricole (ETA) qui dispose d'une feuille de route, mais qui se cantonne aujourd'hui à un regroupement des forces en présence ;
- de la diffusion encore partielle de certaines bonnes pratiques (comme le projet *Agro Smart Campus* développé en Bourgogne Franche-Comté¹¹).

Ce constat général est confirmé par l'absence, au moment de l'évaluation, d'une politique scientifique et de formation définie à l'échelle de l'Institut. Cette situation explique également que l'apport de l'Institut, en tant que tel, aux politiques publiques (l'un des axes de son projet stratégique) reste encore embryonnaire.

On comprendra que le calendrier de la présente évaluation du Hcéres, au regard de l'état d'avancement du projet d'établissement, se heurte à des difficultés d'évaluation d'une stratégie dont la trajectoire vient à peine d'être formalisée. Le comité constate que les actions engagées aujourd'hui à l'échelle de l'Institut sont limitées et lui recommande de produire rapidement une feuille de route en matière de formation et de recherche à la hauteur des ambitions de l'établissement lors de sa création, et de traduire par des actions nouvelles la plus-value du regroupement des trois écoles en matière de transitions agricole et alimentaire.

2 / Un projet stratégique 2023-2030 bien construit, mais encore incomplet et dont les priorités et les indicateurs doivent être définis

L'établissement a défini son premier projet stratégique global, qui couvre la période 2023-2030¹². Par ce projet, il entend répondre aux différents enjeux de la formation des futurs ingénieurs agronomes et de la recherche dans son domaine, en particulier faire face au changement climatique et à toutes ses incidences pour s'y adapter et en réduire les impacts, à travers la conduite des transitions alimentaire, énergétique et écologique.

Les leviers d'action pour « accélérer la transformation des systèmes agricoles, alimentaires, et de gestion des ressources naturelles et du paysage » sont bien identifiés dans le projet stratégique :

- En lien avec les sciences biologiques et de l'ingénieur : adaptation des productions et transformations, promotion d'une agriculture et une alimentation saine, restauration de la biodiversité des sols et des eaux, bien-être animal ;
- En lien avec les Sciences Humaines et Sociales (SHS) : cohésion sociale, partage de la valeur ;
- En accompagnement des politiques publiques par l'Institut Agro.

Le projet stratégique est organisé autour de cinq axes, transversaux aux grandes missions de l'établissement :

- Un établissement exemplaire et responsable (Développement Durable [DD], Responsabilité Sociétale [RS], gouvernance et organisation) ;
- Transitions (transformer, alimentation, agriculture, environnement, climat) ;
- Expérience étudiante (épanouissement, insertion, projets, apprentissages, vie étudiante) ;
- International (mobilités, recrutement, enjeux planétaires) ;
- Partenariats pour l'action (filiales, territoires, public-privé, politiques publiques, innovation).

Chacun de ces axes connaît une déclinaison d'objectifs stratégiques et opérationnels, complétés par un plan d'action. **Ainsi, la formalisation de la stratégie correspond parfaitement aux attentes : définition des enjeux, ambitions, leviers, valeurs, axes stratégiques avec objectifs stratégiques et opérationnels, plan d'action).**

Il est encore prévu de compléter ce projet par des « feuilles de route » pour l'élaboration de politiques en matière de formation, de recherche, d'appui à l'enseignement technique agricole et de développement durable et de responsabilité sociétale. Dans ces domaines, l'établissement en est à une étape de cartographie

¹¹ Ce projet s'inspire de l'Agro Smart Campus de la Région Nouvelle-Aquitaine lancé en 2018. L'objectif est double : 1) décloisonner et faire circuler les connaissances et les expérimentations entre les différents acteurs de l'enseignement agricole de la région, et 2) rendre plus accessible l'enseignement supérieur agronomique aux élèves de l'enseignement technique agricole de Bourgogne Franche-Comté. Source : https://draaf.bourgogne-franche-comte.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Projet_Agrosmart_Campus_Aout2020_cle01a831.pdf

¹² Projet stratégique 2023-2030 de l'Institut Agro.

de ce qui est réalisé en commun dans les trois écoles, et de structuration en pôles thématiques transverses aux trois écoles (cf. référence 5 du présent rapport), préalable à la définition d'une politique globale.

Au moment de la présente évaluation, le projet, élaboré sur un mode collaboratif rassemblant essentiellement les forces internes de l'Institut, se trouve dans une phase intermédiaire entre appropriation et concrétisation.

Il a été perçu au travers du RAE et des entretiens, plusieurs risques quant à sa faisabilité et sa bonne mise en œuvre. Il s'agit d'abord du risque que son ambition soit en décalage avec les moyens disponibles. **Le comité recommande à l'Institut de mesurer ce risque et de définir une trajectoire compatible avec ses ressources.** Le comité a aussi constaté que le plan d'action ne faisait pas réellement l'objet d'une définition de priorités. **Pour éviter un essoufflement de l'indéniable dynamique créée par la direction générale, le comité recommande à l'Institut Agro de définir rapidement des priorités dans son plan d'action.** De plus, le projet stratégique ne fait pas état d'indicateurs, qui sont, comme mentionné dans le RAE et confirmé par la direction générale, en cours de construction par un processus de concertation interne. **En cohérence avec l'avis précédent, le comité recommande à l'Institut Agro de définir rapidement les indicateurs pertinents qui seront associés aux actions prioritaires pour lui permettre d'être en capacité de piloter un projet aussi ambitieux.**

Les seuls indicateurs réellement disponibles au moment de cette évaluation sont ceux contenus dans le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), signé en juillet 2023 entre l'Institut et sa tutelle sur la période 2023 - 2027. Celui-ci reprend l'essentiel du projet stratégique. La plupart des indicateurs mentionnés n'engagent pas d'évolution jusqu'en 2027 ou ne déterminent pas de cible à atteindre. **Le comité recommande à l'Institut et à sa tutelle de réévaluer certains indicateurs à mi-parcours du COP pour tenir compte de l'évolution et de la structuration à venir de l'Institut et de déterminer des cibles plus précises que le « maintien » ou l'« augmentation ».**

3 / Un projet stratégique largement partagé menant à de premières initiatives positives

Un important travail de concertation interne et externe a été réalisé dans les premières années de l'Institut, pour aboutir au projet stratégique 2023-2030. Les différentes phases d'appropriation du projet initial et de construction du projet stratégique sont retracées par l'établissement dans son RAE, montrant une participation systématique des trois écoles dans les différents groupes de travail et dans les instances de concertation et de décision¹³. Cinquante chantiers ont été ouverts avec la participation d'environ 600 personnels, étudiants et parties prenantes des écoles. Les entretiens lors de la visite du comité ont montré qu'outre l'élaboration du projet stratégique, cette phase a permis une meilleure connaissance interne de la stratégie de chaque école, de leur mode de fonctionnement respectif, et des particularismes territoriaux, ce qui a contribué à la bonne exécution de la fusion. Le comité salue aussi la mise en place du Fonds incitatif de l'Institut qui a accompagné 20 projets multisites portés par des personnels ou des étudiants, couvrant les champs de l'organisation interne (consolidation des pôles thématiques, actions étudiantes), de la pédagogie (projet SOLEIL : stratégie commune en formation sur les sols et les services écosystémiques, cartographie de l'offre de formation...) et du lien entre science et société (projet de nature artistique par exemple¹⁴). **Le comité recommande à l'Institut de valoriser cette bonne initiative, notamment dans sa communication, externe comme interne, voire de la renouveler à échéances régulières.**

L'effet de « taille » dû au rassemblement des trois écoles s'est fait rapidement sentir dans les premières réussites de l'Institut : citons par exemple l'intégration de l'Institut Agro au réseau européen *Euroleague For Life Sciences* (ELLS) à compter du 1^{er} janvier 2023, qui a donné lieu au dépôt d'un projet d'université européenne¹⁵, ainsi que le portage du projet « Compétens' Agro », lauréat en 2023 de l'AAP « Programme d'accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » (France 2030) avec cinq autres écoles publiques et privées. Le comité souligne aussi la pertinence de la création, le 1^{er} janvier 2022, de la Fondation de l'Institut Agro, résultant de la fusion des deux fondations préexistantes (Montpellier et Rennes-Angers). Celle-ci joue notamment un rôle de catalyseur dans la mise en place de partenariats : 16 chaires

¹³ Annexe du RAE : Méthode d'élaboration participative du projet stratégique 2030 de l'Institut Agro.

¹⁴ Projet portant sur l'organisation d'une exposition suite à un concours de photographie au sein de l'Institut Agro.

¹⁵ Projet LIFE, qui n'a pas été retenu en 2023, et que l'établissement entend approfondir en vue d'un nouveau dépôt en janvier 2024.

partenariales sont soutenues, dont trois créées en 2022¹⁶. Elle a également pour vocation de jouer un rôle social vis-à-vis de la population étudiante et de devenir un outil permettant de tisser un lien entre science et société.

Ces résultats seront abordés plus largement dans le domaine « Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement », ci-dessous. **D'une façon générale, l'évaluation de la valeur ajoutée de l'Institut repose pour l'instant sur l'analyse d'un potentiel et sur la présence d'intentions**, ce qui peut s'expliquer par la relative jeunesse de l'établissement. En dehors de la progression dans les classements internationaux (cf. domaine 2 ci-après), du dépôt ou de la réussite à des appels à projets européens ou nationaux, **il manque encore des exemples concrets des bénéfices apportés aux parties prenantes internes et externes.**

4 / Un potentiel d'appui à l'enseignement technique agricole qui mérite d'être déployé dans toutes ses dimensions

L'avis général est qu'il est important que l'enseignement supérieur soit capable de transférer des connaissances vers l'enseignement technique agricole (ETA) en jouant le rôle de relais dans la diffusion des adaptations et des évolutions à venir. Cet avis est partagé par la tutelle, les membres de la direction de l'Institut ou encore les membres du CA. Il est nécessaire de ne pas uniformiser l'agriculture, en sachant combiner différentes solutions s'appuyant sur les sciences fondamentales de l'agronomie pour mener à bien la transition au plus près du terrain. Cette prise de conscience au sein de l'Institut Agro est manifeste, comme le montre son projet stratégique, mais le simple regroupement des forces au sein d'une direction identifiée (la nouvelle direction fonctionnelle de l'appui à l'ETA au sein de l'Institut) ne suffira pas.

On peut néanmoins souligner le travail d'incitation que réalise l'Institut auprès des enseignants-chercheurs par l'orientation de la prime individuelle (composante C3 de la RIPEC)¹⁷ vers ce type d'activité, ou encore des initiatives de partage d'expériences comme la diffusion de l'action « Agro Smart Campus » produite à Dijon et en cours de diffusion dans les autres écoles de l'Institut, qui concerne l'articulation entre l'enseignement supérieur agricole et l'ETA. L'Institut Agro a par ailleurs conservé, en lien avec les missions préexistantes des écoles (à Dijon à travers Eduter Ingénierie, mais aussi à Florac et Rennes-Angers), une mission spécifique d'appui aux établissements de l'ETA, que lui a confiée le ministère et qui mobilise notamment une partie de ses équipes en matière d'ingénierie de formation, d'édition, et de systèmes d'information au service de l'ETA.

Cependant, vu l'importance des enjeux et considérant le contexte du monde agricole, **le comité recommande à l'Institut Agro de prendre le pilotage national du lien entre l'ESR et l'ETA en s'appuyant sur les forces dijonnaises, à la pointe du sujet au sein de l'Institut, en fédérant les acteurs nationaux et en s'appuyant sur l'expérience des partenaires européens ou internationaux.** Ainsi le réseau formé par Competens'Agro pourrait être étendu à d'autres acteurs de la formation agronomique nationale, et l'Institut Agro pourrait exploiter le réseau ELLS pour les compétences agricoles développées dans les régions à fort stress hydrique par exemple.

Référence 2. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative. »

En préambule de cette référence 2 portant sur la gouvernance et l'organisation de l'Institut, le comité constate les efforts déployés par la direction générale pour aboutir à une organisation de l'Institut la plus fonctionnelle possible. L'insuffisance de ressources humaines supplémentaires initiales, la volonté de fédérer les personnels des trois écoles, le partage et l'écoute remarquables en interne pour un projet de cette envergure ont marqué la phase de construction de l'Institut. Son organisation s'est construite pas à pas, en miroir de l'élaboration du projet stratégique.

À la date de la visite, l'organisation cible de l'établissement est encore en cours de définition. Les ambitions sont visibles dans les efforts réalisés pour mobiliser les collectifs : groupes de travail, instances, structures de pilotage transversales, comité de direction intégrant la direction générale et les directeurs d'écoles. L'ensemble est décrit dans une note d'organisation générale approuvée par le CA du 28 juin 2022 qui, croisée avec le

¹⁶ Annexe AR1-7 du RAE : Valeur ajoutée de l'Institut Agro, juin 2023. Un travail de cohérence entre les différentes chaires soutenues par l'Institut a été mené lors de la fusion.

¹⁷ Prime individuelle liée à la qualité des activités et à l'engagement professionnel des agents au regard de l'ensemble de leurs missions prévue par le régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs.

règlement intérieur de l'Institut, pose un **socle de fonctionnement général très participatif, mais dont l'efficacité en termes de pilotage n'est pas encore démontrée.**

5 / Un dédoublement des instances qui alourdit les processus de décision

La gouvernance et l'organisation générale de l'Institut Agro ont été définies dans son décret de création, en tant que grand établissement. Les instances de l'Institut comprennent un CA, un Conseil des enseignants, un Conseil scientifique (CS), un Comité Social d'Administration (CSA), une Formation Spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT) et une Commission Consultative Paritaire. Il est à noter la présence d'un conseil de l'appui à l'ETA en lien avec la volonté de l'établissement de développer cette activité.

La fusion des trois écoles au sein de l'Institut a nécessité la juxtaposition de nombreuses instances mobilisatrices de ressources. Le modèle d'organisation de l'Institut Agro mène à un quasi doublement des organes de gouvernance, amenant, de fait, de la complexité et une certaine inertie, avec pour chacune des écoles : un conseil d'école (CE), une commission de recherche et d'innovation (CRI), une commission de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE) et une commission des enseignants (CommE) avec, pour Dijon, une double commission (EC du MASA d'une part, EC du MESR d'autre part). Il est à noter qu'il n'a pas été créé de CSA par école ; en revanche une F3SCT fonctionne dans chacune d'entre elles.

Les attributions et les interactions de ces instances sont bien définies¹⁸. Le comité constate que le schéma organisationnel a été pensé avec une volonté forte d'avoir une courroie de transmission entre les instances de l'Institut et celles des écoles, tout en respectant le cadre des statuts du grand établissement. Les délégations aux instances locales (vie universitaire, évolution des UR notamment) semblent logiques pour limiter autant que faire se peut les risques d'inertie dans le fonctionnement de ce système à deux étages. Néanmoins la répartition des sujets traités entre les instances est complexe et la chaîne de décision a été étendue, ce qui comprend un risque certain d'inertie. La présence des mêmes élus dans les instances de gouvernance de l'Institut et des écoles est motivée par une volonté de continuité mais entraîne une charge importante pour ceux-ci.

À l'évidence, l'Institut manque aujourd'hui de recul pour identifier les dysfonctionnements de son organisation et de sa gouvernance. Certains processus décisionnels sont encore flous ou longs avec un risque élevé d'inertie dans le fonctionnement de l'Institut. C'est le cas par exemple du processus de publication de postes d'enseignants-chercheurs, pour lequel cinq étapes sont aujourd'hui nécessaires entre instances locales et instances centrales, ce qui allonge les délais par rapport à la situation initiale.

Le comité recommande à l'Institut Agro de conduire un bilan et de réévaluer l'organisation de la gouvernance et des circuits de décision à horizon d'un à deux ans, après avoir acquis une expérience suffisante.

6 / Une organisation générale matricielle guidée par l'objectif de pilotage du projet

L'organisation générale de l'Institut a été votée en juin 2022¹⁹ avec l'objectif de répondre au besoin de mettre en place une autorité hiérarchique (direction générale, direction d'écoles) et de se donner les moyens de mettre en œuvre le projet stratégique avec ses déclinaisons transverses. Dans ce cadre, outre les 14 emplois créés pour la direction de l'Institut (dont celui de la Directrice générale), 59 agents en poste dans les écoles sont soit chargés de mission, soit pilotes d'actions transversales ou de chantiers spécifiques liés à la fusion, au moment du vote de la note d'organisation. À terme, 10 nouvelles missions doivent être créées, en sus de 15 à 20 postes nouveaux. Cette organisation doit assurer les circuits de décision permettant ces actions transverses, tout en assurant la conduite des activités dans chaque école.

¹⁸Annexe du RAE : Synthèse des attributions des instances.

¹⁹Annexe du RAE : Organisation générale et besoins de renforcement pour le pilotage général et les dynamiques collectives – Approuvée au CA du 28 juin 2022.

La gouvernance est assurée par un directoire constitué de la Directrice générale et des directrices et directeurs des trois écoles, et cette organisation est complétée par un comité de direction (Codir)²⁰, et par une instance de concertation interne (« inter-Codir »)²¹. Les chargés de mission et pilotes ont vocation à animer les activités transverses de l'Institut (sur des fonctions de support comme les affaires financières ou les RH, ou sur des chantiers stratégiques comme les transitions ou les travaux sur les charges et primes des EC). Cette collégialité vise à favoriser la conduite horizontale des activités et les échanges de pratiques en articulation avec un pilotage stratégique fort.

Durant ses premières années de fonctionnement, l'Institut Agro a mis en place son projet stratégique en créant une vraie dynamique de travail entre les écoles, saluée par tous, et a posé les bases d'un pilotage centralisé notamment en matière de système d'information (SI), de RH et de budget, comme on le verra plus loin. L'organigramme est fondé sur l'articulation entre des liens d'autorité hiérarchique et des liens fonctionnels, dans une organisation matricielle assumée, ce qui nécessite un pilotage fin « rigoureusement orchestré »²². Quatre directions centrales, dites « fonctionnelles » ont été créées (politique scientifique et partenariale ; pilotage stratégique et évaluation ; mission d'appui à l'enseignement technique agricole ; communication). Enfin, outre la mise en place d'un cabinet de la DG, les fonctions de secrétaire général de l'Institut et d'agent comptable ont été créées. Cette organisation conduit les cadres et le personnel de l'Institut à s'interroger au quotidien sur la définition des priorités relevant de la hiérarchie verticale ou de l'organisation horizontale.

Un secrétaire général (SG) de plein exercice a été recruté au mois de septembre 2023, pour remplir des missions à l'interface entre fonctionnement et stratégie. Le comité note toutefois que dans l'organisation matricielle retenue par la direction de l'Institut, le SG n'exerce aucune autorité hiérarchique sur les secrétaires généraux et les services des écoles. Il n'est pas non plus membre du directoire, même s'il y est invité de façon systématique. Le comité voit dans ce double choix de positionnement un risque de décalage entre le besoin d'un pilotage fort des activités de support et la capacité à impulser et à évaluer les résultats des réalisations concrètes. **Il recommande à la direction de l'Institut de placer les emplois clés d'encadrement des métiers du support (Ressources humaines, finances, patrimoine, prévention et sécurité au minimum) sous l'autorité hiérarchique du SG de l'Institut, de telle sorte que la cohérence entre les lignes métier et la soutenabilité des projets en termes de charge de travail soit assurée, en sus de la coordination des dynamiques transversales.**

Parmi les quatre directions fonctionnelles de l'établissement, certaines sont en déploiement (Appui à l'ETA, communication, pilotage stratégique). Le positionnement de la direction de la politique scientifique et partenariale de l'établissement par rapport aux directions de la formation et de la recherche des écoles n'était pas encore clair lors de la visite. **Selon le comité, cette articulation méritera d'être pensée avec soin pour éviter une surcharge d'activités que les écoles auraient des difficultés à absorber.**

Pour la suite, le comité considère que la question principale qui se pose à l'Institut Agro est celle qui concerne la façon de créer du sens en commun sans perturber l'organisation et le fonctionnement des écoles. Jusqu'alors, considérant le peu d'appui de la tutelle à la création de l'Institut en matière de moyens humains, les ressources humaines ont été obtenues par la réallocation de personnels des écoles (pour un total de dix ETPT entièrement affectés à l'Institut Agro). Dans ces conditions, le comité considère qu'une augmentation du nombre de personnels des écoles réaffectés auprès de l'Institut Agro pour toute nouvelle action commune présente un risque d'affaiblissement du fonctionnement des écoles.

Le comité a aussi identifié une nécessité de clarifier et de simplifier l'organisation. **Le comité recommande de poursuivre la démarche de subsidiarité déjà entreprise en identifiant les goulets d'étranglement dans le fonctionnement de l'Institut afin de limiter les délais, d'établir des processus décisionnels clairs et de les simplifier dans la mesure du possible en s'appuyant sur une démarche d'amélioration continue partagée.**

7 / Une construction réussie de l'identité de marque « Institut Agro »

L'unicité de la communication externe sous la marque « Institut Agro » est manifeste, elle participe à l'identification immédiate de l'Institut grâce à une identité visuelle commune, une charte graphique harmonisée

²⁰Le comité de direction est un « lieu d'échange et de consolidation des orientations stratégiques ». Il est constitué de la directrice générale et des directeurs d'écoles, des secrétaires généraux (Institut, écoles) et de l'agent comptable, des directions fonctionnelles, et de la déléguée générale de la Fondation et d'autres membres désignés par les écoles.

²¹ Il est constitué du Codir de l'Institut Agro et des Codir des écoles (soit environ 70 personnes) et se réunit au moins deux fois par an.

²²Citation du RAE.

et des sites internet communicants entre les écoles et l'Institut. La communication a aussi visiblement contribué à installer un sentiment d'appartenance pour les personnels, les étudiants et les partenaires.

L'établissement a mis en avant le succès de sa participation à quelques événements depuis sa création, mais l'impact rendu possible par la visibilité de l'Institut mériterait d'être davantage analysé et mis en valeur dans ce domaine. En outre, le comité regrette l'absence d'indicateurs de mesure de fréquentation des sites et de leur évolution depuis la création de l'Institut. **Il recommande à l'Institut Agro de se doter rapidement d'indicateurs de performance et d'impact en matière de communication.** Ces indicateurs seront à intégrer dans le tableau de bord de suivi de la mise en œuvre du projet stratégique, en cours d'élaboration.

Par ailleurs, le comité note que le pilotage de la communication devrait être stabilisé sous peu, avec le recrutement d'un directeur de la communication au sein de l'Institut, « en complémentarité et subsidiarité, et en lien étroit avec les responsables communication des écoles »²³. **Le comité recommande de structurer et de clarifier dans les meilleurs délais les circuits de décision entre les directions de la communication des écoles et celle de l'Institut, par l'élaboration d'une feuille de route,** pour une communication efficace, efficiente, et à fort impact au service de l'Institut Agro et de ses écoles.

La communication interne au sein de l'Institut Agro a été particulièrement travaillée lors de l'élaboration du projet stratégique, afin de développer l'appartenance des communautés²⁴. Le maintien de cette dynamique est à saluer comme en témoigne l'organisation d'un séminaire en juillet 2023 pour la définition d'une stratégie scientifique. Toutefois, la période de création de l'Institut étant désormais passée, le temps est à la consolidation du sentiment d'appartenance et de la dynamique collective engagée, dans la durée, et certains outils en cours de préparation doivent aussi le permettre (intranet, SI). Cet enjeu est particulièrement prégnant dans un contexte de forte sollicitation et d'engagement des personnels, qu'il importe de valoriser. Ainsi, **le comité recommande à l'Institut de considérer que le renforcement de la communication interne est un objectif en soi et un investissement nécessaire, en le dotant des moyens et outils adéquats en matière de partage d'information, d'animation et de rencontre.**

8 / Une DSI de l'Institut à consolider dans son positionnement, ses missions et ses chantiers prioritaires

Chacune des écoles ayant développé avant la fusion ses propres outils informatiques et numériques, un travail important a été effectué pour réaliser un diagnostic des infrastructures et des outils existants, pour décrire une organisation cible et pour programmer dans une feuille de route les investissements à réaliser, afin d'aboutir à un SI intégré²⁵. Ce travail a été piloté par un cabinet externe en plusieurs phases et réalisé lors d'une concertation large des acteurs pour identifier les travaux d'harmonisation à réaliser, qu'ils concernent le processus métier ou le traitement numérique des données de toutes natures.

Les premiers travaux liés à la convergence des outils ont été réalisés par les « pilotes » positionnés au sein de chacune des écoles et missionnés par la direction de l'Institut, dans un travail en réseau visant à mieux exploiter les outils existants tout en identifiant les domaines qui requièrent le développement d'un outil commun. Des initiatives ont d'ores et déjà vu le jour (parapheur et signature électroniques, site Web de l'Institut, outil de visioconférence commun) et d'autres chantiers sont ouverts portant essentiellement sur l'acquisition d'outils de gestion : SI finance d'abord, pour lequel des travaux de préfiguration engagés dès 2022 ont été suivis par la réorganisation de la chaîne financière pour l'adapter au fonctionnement budgétaire de l'Institut et sécuriser les actes financiers²⁶ ; SIRH ensuite, pour lequel un comité de pilotage est déjà constitué ; enfin, SI scolarité.

Parmi les points d'amélioration clés, est ressortie la nécessité de doter l'Institut Agro d'une direction des systèmes d'information (DSI) centrale, au service du projet stratégique ayant suffisamment de poids pour orienter, prioriser, arbitrer, porter les sujets. La DSI de l'Institut a donc été créée à la rentrée 2023, et un directeur recruté

²³ Annexe du RAE : Organisation générale et besoins de renforcement pour le pilotage général et les dynamiques collectives – Approuvée au CA du 28 juin 2022.

²⁴ Par exemple les webinaires « les RDV de l'Institut Agro », l'organisation de deux Assemblées Générales (AG) des étudiants ou la conduite d'une enquête auprès de tous les étudiants. Source : annexe AR1-4 du RAE : Méthode d'élaboration participative du projet stratégique 2030 de l'Institut Agro.

²⁵ Annexe du RAE : Feuille de route du Système d'Information de l'Institut Agro 2023-2026, document de travail (mis à jour le 24/01/2023).

²⁶ Annexe du RAE : Chaîne financière de l'Institut Agro, projet d'organisation, 2023, V1.0.

le 1^{er} décembre 2023. Le profil de son poste est très large et confère à cette fonction un rôle déterminant dans la gouvernance de l'établissement, puisque le directeur devient non seulement le responsable de la politique SI centrale, mais également le supérieur hiérarchique direct des directeurs des systèmes d'information des écoles, qui deviennent directeurs délégués et « secondent le DSI [directeur des systèmes d'information] dans toutes ses missions »²⁷. Si le comité salue la création d'une direction centrale, le comité a constaté que le schéma de double hiérarchie, spécifique aujourd'hui à l'organisation de la DSI, est encore peu assimilé en interne, et présente un risque de perte de repères du personnel. **Le comité recommande à la direction de l'institut d'évaluer en continu l'organisation de la DSI en portant une attention particulière à sa lisibilité et à son appropriation par tous les acteurs.**

Les travaux ont également mis en lumière la nécessaire adéquation des compétences métier des acteurs de la filière SI aux besoins liés à la stratégie. Une formation de l'ensemble du personnel de la DSI à la conduite de projet a été lancée, à compléter par des formations techniques sur des outils clés (systèmes de gestion de l'apprentissage, outils décisionnels par exemple). **Le comité recommande donc à la direction de l'institut de veiller à développer le travail en mode projet pour assurer une cohérence et soutenir la stratégie intégrative.**

Si la volonté de mener à bien les chantiers nécessaires en matière de convergence des SI est certaine, les réalisations concrètes sont peu mesurables. Les financements alloués aux outils et aux infrastructures ne sont identifiables que dans le budget 2024, où ils ne sont pas détaillés ; ils sont quasi absents du plan pluriannuel d'investissement, alors que les financements à mobiliser pour mettre en œuvre la feuille de route sont très importants. La capacité de l'Institut à financer ces investissements autrement que par un prélèvement sur le fonds de roulement, et la charge de travail considérable associée à la mise en œuvre des premières priorités, requièrent une réflexion approfondie sur le niveau d'intégration des outils visé. Il est en effet essentiel de veiller à ce que les objectifs en matière d'outils communs soient en adéquation avec l'organisation opérationnelle et fonctionnelle de l'établissement. **Le comité recommande à l'Institut de s'interroger sur la valeur ajoutée attendue de la convergence des outils, pour ne retenir dans une première phase que les outils essentiels à la structuration de l'établissement et au déploiement de sa stratégie. Il recommande aussi de maintenir la dynamique de recherche de financements propres au sein des écoles pour le développement de leurs outils propres.**

Plus généralement, le comité note une surcharge importante de projets et une comitologie abondante pour les conduire, qui risquent à terme d'épuiser les équipes et de dégrader les résultats par rapport aux objectifs. **Il recommande à l'Institut de veiller avec attention à la soutenabilité de la feuille de route en matière de système d'information, en prenant en compte tout autant le travail des équipes en charge des SI que celui des équipes métier concernées par les projets.**

Référence 3. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

9 / La question persistante de la soutenabilité des engagements

Concentré sur la construction de sa gouvernance et de son organisation générale, l'Institut a commencé à se développer avec un budget consolidé en 2021 et 2022. Au 1^{er} janvier 2023, la structure budgétaire de l'Institut Agro est composée d'un budget principal (budget des écoles et budget commun) et d'un budget annexe pour la Fondation. Dès 2022, la direction de l'Institut a pris la mesure du travail à réaliser en matière de gestion budgétaire en diffusant aux écoles une note de cadrage détaillée fixant les principes à respecter pour assurer l'équilibre et les modalités de la construction budgétaire. Elle a mis en place pour le budget 2023 des indicateurs de suivi de la situation financière de l'Institut : restes à payer, recettes sur comptes d'imputation provisoire, opérations pluriannuelles, par exemple. Les objectifs visés sont orientés par la nécessité de maîtriser les dépenses, notamment de fonctionnement, dans un contexte d'augmentation liée au surcoût des fluides, à l'inflation et à l'accroissement de la masse salariale (liée aux mesures d'harmonisation prises pour les agents contractuels, cf. référence suivante). Ils portent sur la nécessité de préserver la capacité d'autofinancement (3,8 M€ en 2020) de l'établissement dans le cadre d'un dialogue de gestion interne aux écoles, puis entre les écoles et la direction de l'Institut.

²⁷ Annexe du RAE : Projet d'organisation de la fonction SI et comitologie associée.

Les résultats de l'exécution 2022 ne sont pas conformes aux prévisions : avec un budget de 136 M€ (dont 70 consacrés à la masse salariale sur titre 2), l'Institut accuse une perte de 862 k€ en fin d'exercice 2022, avec une capacité d'autofinancement (CAF) inférieure de moitié à la cible. Pour tenter de revenir à l'équilibre, l'Institut construit un BI 2023 en intégrant une perte prévisionnelle de près de 5 M€ et une CAF négative, pour des prévisions de recettes établies à 65 M€ et de dépenses à 70 M€. **Le comité note que la direction de l'Institut a réagi en travaillant sur le retour à l'équilibre, à travers une politique déployée sur les trois écoles.** Cette politique vise la maîtrise des dépenses de fonctionnement et de personnel non couvertes par un financement fléché (de type contrat de prestation ou de recherche par exemple) et mise en œuvre de façon autonome par chacune des écoles au vu de ses activités et spécificités propres. Un effort est également demandé aux écoles sur la consommation énergétique et l'empreinte carbone. Avec la préparation du BI 2024, l'effort de rigueur est confirmé dans des proportions accrues, mais il est surtout demandé aux écoles de programmer leurs investissements en fonction du fonds de roulement disponible pour des acquisitions programmées, hors dépenses finançables sur leurs ressources propres.

La conduite de dialogues de gestion est systématisée, dans le cadre d'entretiens qui visent à favoriser l'appropriation, à toutes les échelles, des enjeux liés aux contraintes budgétaires : échanges autour de la situation budgétaire des écoles et de l'Institut, examen de la situation en termes d'exécution, cibles à atteindre (recettes) et des plafonds à ne pas dépasser (dépenses), prévisions de coûts (bâtiments, fluides) et programmation des investissements (SI, entretien immobilier, ingénierie et projets pédagogiques), constitution des réserves.

Le comité note un effort réel pour parvenir à une meilleure programmation budgétaire à partir d'un suivi plus fin de l'exécution des dépenses, malgré la présence de trois systèmes d'information cohabitant au sein de l'Institut avec un pilotage central outillé par Excel. Pour autant, le comité note que le décalage entre les prévisions de recettes et de dépenses d'une part, et l'atterrissage d'autre part, s'accroît ces deux dernières années, comme l'a souligné l'audit de la MIGA²⁸ conduit en 2023. **Cette situation pose de façon aiguë la question de la soutenabilité des engagements financiers liés à la fusion** : coût d'entrée, mesures de convergence salariale, investissements dans les outils numériques et dans la politique immobilière. **Le comité recommande à l'Institut de porter ses efforts sur l'amélioration du pilotage des opérations pluriannuelles (investissements, contrats de recherche, expertises), pour dégager une capacité d'autofinancement adaptée à cette programmation. Cette démarche paraît indispensable à la définition d'un modèle économique soutenable dans le temps.**

Un projet de réorganisation de la chaîne financière et comptable, préalable indispensable à l'acquisition d'un outil de gestion budgétaire et financier commun, a aussi été lancé en 2023. Le comité souligne l'ampleur de cette démarche, qui permet d'envisager une organisation financière interne identique pour chaque école, articulée à la création de centres de services partagés à l'échelle de toutes les entités dépendantes dans un cadre de responsabilités bien défini. La centralisation des opérations comptables, à l'horizon de 2025, dans une agence comptable unique, s'inscrit également dans cette démarche.

Le comité salue la réactivité de l'établissement pour faire face à une situation financière dégradée, et ses efforts pour améliorer la maîtrise des engagements programmés et du suivi pluriannuel des recettes et des dépenses (en particulier à compter du BI 2024). **Pour consolider cette démarche, il recommande de :**

- **Veiller à la formation de l'ensemble des acteurs de la chaîne financière en matière de Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP),**
- **Élaborer des référentiels de gestion (procédures et modes opératoires) pour chaque grand type d'opération financière à traiter, en veillant à simplifier les modalités de traitement,**
- **Travailler sur les ressources propres contractuelles pour en améliorer le rendement (marges pour les expertises et prestations, prélèvements pour frais de gestion sur les contrats de recherche),**
- **Porter une attention soutenue aux conditions de travail des agents, notamment au moment de la mise en œuvre du nouvel outil financier, en prévention des risques humains et techniques potentiels.**

C'est à ces conditions que l'Institut Agro pourra solliciter à terme le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), et gagner en autonomie de gestion, notamment sur sa masse salariale.

²⁸ Mission d'inspection générale et d'audit (MIGA).

10 / Un modèle économique à définir pour soutenir les ambitions de l'Institut avec une attention à porter au modèle d'allocation des ressources aux écoles

À la date de rédaction du RAE, l'Institut a conduit un grand nombre de réflexions sur le pilotage des fonctions financières : élaboration en cours de finalisation d'une cartographie des risques pour un programme annuel d'action dans le domaine du Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF) et travaux des équipes des trois écoles sur l'harmonisation des procédures et la mutualisation des outils. Cependant, rien n'était encore opérationnel au mois de juin 2023, au moment du CA²⁹, les représentants du personnel faisant par ailleurs état d'équipes « bousculées » par les changements³⁰. Même s'il n'existe pas encore de mesure des résultats de ces travaux, le comité note la volonté de convergence dans ces domaines. De même l'ensemble des efforts produits n'a pas encore permis l'élaboration d'une feuille de route financière et budgétaire pluriannuelle, qui s'appuierait sur des schémas directeurs pour les SI et le patrimoine immobilier consolidés au niveau de l'établissement et ajustés à sa situation financière. Le constat du RAE est qu'il reste encore beaucoup de travail à réaliser dans le domaine financier et comptable pour permettre à l'Institut de se projeter vers l'avenir. **Le comité recommande à la direction de l'Institut de concevoir une feuille de route programmatique budgétaire et financière permettant de positionner dans le temps les divers chantiers à conduire dans un calendrier réaliste par rapport aux ressources humaines et financières mobilisables.**

Parmi les chantiers prioritaires figure la nécessité de définir un modèle économique soutenable à l'échelle de l'Institut, qui est clairement formulée par l'établissement³¹, et entre dans les objectifs du Secrétaire général recruté par l'Institut à la rentrée 2023. La question fondamentale que doit se poser la direction de l'Institut est celle de la soutenabilité des ambitions inscrites dans le COP, qui repose en grande partie, en l'état actuel, sur la capacité de l'établissement à mobiliser davantage de ressources propres issues d'appels à projets, et à en dégager des capacités de financement pérennes. Or, à la date de la visite du comité, il apparaît que la structuration de l'Institut n'a pas eu un effet de levier notable sur le niveau des ressources propres des écoles. Surtout, ces ressources demeurent affectées aux écoles dans un modèle de gestion qui leur est propre et qui, en l'absence de maîtrise des coûts liés aux activités, ne permet pas de dégager des marges de manœuvre identifiables. **Afin de définir un modèle économique performant, le comité recommande à l'Institut de développer le contrôle de gestion portant sur les ressources de l'Institut pour élaborer un modèle de prélèvement, de mutualisation et d'optimisation des recettes, relié à la tarification des prestations et à l'évaluation des coûts des activités. Le comité recommande également à l'Institut Agro d'explorer les champs des possibles en matière de ressources propres : la FTLV (Competens' Agro) est un levier intéressant à condition de trouver les moyens de mobiliser les EC, la poursuite du développement de l'apprentissage, la valorisation de la recherche en collaboration avec les ONR, et la valorisation du patrimoine immobilier par exemple.**

Le comité constate que l'Institut Agro se trouve dans une situation triplement difficile : des ressources qui n'augmentent pas à la hauteur de ses dépenses incompressibles, un coût de structuration de l'établissement à financer, notamment en termes d'investissements nécessaires à la finalisation de l'intégration, une performance financière (optimisation des ressources par rapport aux objectifs à atteindre) très difficile à évaluer. **Le comité recommande à l'Institut d'effectuer un travail approfondi sur l'allocation des ressources de toutes natures aux activités et projets de l'établissement, pour dégager des marges de manœuvre financières et définir les priorités entre développement des activités des écoles et financement de la stratégie d'ensemble.**

Enfin, en matière d'allocation interne des ressources, le budget de chaque école est construit à partir de son modèle de ressources historique dans le cadre des orientations fixées par les notes de cadrage. Le comité note qu'un processus de réallocation interne des emplois a conduit depuis 2022 chaque école à abonder la direction générale d'un emploi par an pour contribuer à la structuration du pilotage de l'établissement. Il n'existe pas à ce jour un modèle de répartition des financements calculé en fonction des charges de chacune des écoles et de son niveau d'activité, ou de redistribution, même marginale, entre écoles, en fonction de leurs engagements. Ce point a été souligné au cours des entretiens, et suscite une préoccupation à deux niveaux : du côté de l'encadrement, la politique d'affectation des moyens et des emplois, paraît susceptible d'évoluer

²⁹ Procès-verbal du CA 27 juin 2023.

³⁰ Entretiens lors de la visite.

³¹ Procès-verbal du CA du 28 novembre 2023.

vers un modèle plus solidaire entre les écoles³² ; du côté des équipes des écoles, une certaine inquiétude s'exprime sur la façon dont ce type d'arbitrage pourrait être effectué. Le comité a vu notamment s'exprimer la crainte d'une centralisation du pilotage de l'établissement, qui omettrait de placer la richesse apportée par les écoles au cœur de la mise en œuvre du projet stratégique³³.

Le comité recommande à la direction de l'Institut de définir un schéma d'allocation des ressources entre les entités de l'établissement en évaluant finement, dans une démarche concertée avec les directions de chaque école, les bénéfices-risques des scénarii possibles (par exemple : sanctuarisation des ressources propres à chaque entité, constitution d'un fonds mutualisé de ressources pour le fonctionnement de l'Institut, schéma d'allocation solidaire entre les entités).

11 / Une démarche d'amélioration continue qui n'est pas encore aboutie

Chaque école a développé sa propre démarche qualité avec des degrés divers de réussite. AgroCampus Ouest a été certifiée ISO 9001 jusqu'en 2016 puis a opté pour un système d'amélioration continue qui laissait percevoir quelques insuffisances soulignées par le rapport d'évaluation de la CTI³⁴. Montpellier SupAgro a également acquis une certification ISO 9001-2015, qu'elle a maintenue jusqu'à son intégration dans l'Institut Agro. Quant à AgroSup Dijon, la démarche qualité s'est affirmée en 2020 avec la nomination d'un responsable qualité et une démarche d'amélioration continue mise en place en matière de formation, mais qui n'a pas été étendue aux services de support³⁵.

La politique d'amélioration continue de l'Institut Agro a été définie en juin 2023³⁶. Elle a été confiée à la direction fonctionnelle « pilotage stratégique et évaluation » en relation avec les membres des missions d'appui au pilotage des écoles. **Le comité recommande un déploiement rapide de cette démarche globale d'amélioration continue qui sera génératrice, à court terme, d'économies de moyens, de temps et de mobilisation de ressources, même si l'investissement initial peut être important.**

Référence 4. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement. »

12 / Une politique globale de gestion des ressources humaines qui demeure à écrire

Les efforts de la direction de l'Institut et des écoles s'étant concentrés, en matière de support, sur la gestion financière et la construction d'un cadre budgétaire, la définition d'une politique des ressources humaines d'établissement n'était pas engagée à la date de la visite du comité. Le fait que l'établissement ne se soit pas doté d'un poste de DRH dès sa création a sans doute été déterminant. La direction de l'Institut explique ainsi ne pas encore avoir pu se doter d'une GPEEC, tout en ayant conscience de l'importance d'une telle démarche de cartographie des fonctions et des métiers pour dégager des marges de manœuvre en termes de processus et de mutualisation.

Pour autant, l'Institut a conduit un travail déjà significatif sur des processus clés communs, notamment le processus de recrutement des enseignants-chercheurs, l'harmonisation des régimes de rémunération et des cadres de gestion des contractuels, le lancement de l'harmonisation des régimes horaires et indemnitaires des enseignants-chercheurs. Certains chantiers ont abouti, avec l'adoption en 2022 du cadre de gestion applicable aux 294 agents contractuels au 1^{er} janvier 2023, avec la mise en œuvre d'un premier volet du RIPEC pour les enseignants-chercheurs, et avec l'harmonisation effective des rémunérations des contractuels et en particulier le passage à une rémunération indicée. Le coût de ces mesures est financé par une augmentation de la SCSP.

³² Comme en témoignent les annexes suivantes du RAE : Note relative à la campagne d'emplois 2023 et Synthèse des besoins de la campagne d'emplois 2023.

³³ Entretiens lors de la visite.

³⁴ Annexe du RAE : suivi des recommandations des précédentes évaluations des écoles.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Annexe du RAE : Politique d'amélioration continue de l'Institut Agro, juin 2023.

Le comité salue ces réalisations qui étaient essentielles et qui préfigurent les grandes orientations de la future politique RH.

Demeurent cependant un certain nombre de points de vigilance :

- Le cadre de gestion des contractuels a été mis en œuvre contre l'avis des représentants des personnels élus au comité technique (devenu CSA), qui ont considéré que les mesures n'étaient pas assez ambitieuses. Les groupes de travail avaient en effet imaginé des mesures salariales plus avantageuses, que la SCSP ne pouvait pas couvrir.
- Les efforts pour définir un référentiel d'équivalent horaire pour les enseignants-chercheurs n'ont pas pu aboutir, et il sera nécessaire de retravailler ce sujet dans une concertation étroite en mettant en évidence les bénéfices attendus de cette harmonisation.
- Si des réflexions ont été engagées sur la qualité de la vie au travail dans les écoles, leurs résultats ne sont toujours pas consolidés dans un cadre commun qui constituerait une référence pour tous les agents en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et serait un outil de stabilisation des personnels et d'attractivité.
- L'absence de cartographie des métiers, des fonctions et des responsabilités, rend difficile la mesure de la charge de travail des agents et de leur engagement dans la construction de l'Institut, notamment pour les pilotes et les contributeurs métier aux projets transversaux. La reprise du travail sur la « matrice des responsabilités » lancé en 2021 pourrait être un levier intéressant.
- L'organisation matricielle de la gouvernance de l'établissement et des chantiers, croisant liens hiérarchiques et fonctionnels, dynamique métier et projets transversaux, s'appuie sur des charges de mission confiées à plus de 150 agents qui assurent leurs fonctions, tout en contribuant directement à la construction d'un axe de fonctionnement de l'établissement. Cette organisation complexe peut être source d'épuisement, et requiert de ce fait un pilotage fin, qui à ce jour n'est pas en place, au risque de conduire à la perte de sens et au découragement.

Le comité recommande à la direction de l'Institut de définir et de mettre en œuvre une véritable politique de ressources humaines traduite dans une feuille de route pluriannuelle partagée, en s'appuyant sur le recrutement prochain d'un DRH. Il sera essentiel dans cette démarche d'établir un ordre de priorité entre les projets et les chantiers concernant le cadre de gestion des ressources humaines, la qualité de vie au travail et la responsabilité sociétale, à partir des initiatives déjà prises dans certaines écoles. Le comité suggère également d'inscrire le travail d'élaboration de cette feuille de route dans la démarche d'amélioration continue de l'établissement, en intégrant un dialogue accru avec les personnels qui soit accompagné d'une communication sincère en direction de l'ensemble des agents.

S'agissant du SIRH, le comité note que les travaux sont d'ores et déjà engagés pour l'acquisition d'un système d'information commun incluant un module de production et de recueil de données exploitables à l'échelle de l'établissement. Cet outil est un préalable indispensable à la mise en place d'une démarche de GPEEC, et à terme, d'un pilotage optimisé des ressources humaines et de la masse salariale. **Le comité recommande à l'Institut d'amorcer les travaux d'identification des processus de gestion et d'harmonisation très en amont de la phase de finalisation du cahier des charges pour l'acquisition de l'outil, dans une démarche de projet à piloter avec rigueur et engagement.**

13 / Un dialogue social sincère, jouant un rôle clé dans la mise en œuvre du projet stratégique

La définition d'un cadre organisationnel des instances a été réalisée dès l'origine du projet de création de l'Institut Agro, et a permis de préparer la fusion des écoles et le projet stratégique en concertation étroite avec les représentants du personnel. Décrite dans le règlement intérieur de l'Institut, la cartographie des instances de dialogue social est claire et structurée (un CSA, une F3SCT et une CCP d'établissement, et une déclinaison locale de la formation spécialisée), avec un souci constant d'assurer l'articulation entre les instances des écoles et l'instance centrale correspondante. Ainsi les représentants des personnels membres des instances centrales sont aussi membres, de façon quasi systématique, d'une instance locale, ce qui permet d'assurer une forme de continuité entre les divers niveaux de dialogue.

Toutefois, les représentants du personnel de toutes les instances soulignent le fait que la charge de travail liée à ce dialogue social soutenu, qui s'exerce au sein des instances formelles, mais aussi des groupes de travail

informels mobilisés sur les chantiers, rend leur travail difficile à réaliser, avec un risque réel de dégradation du dialogue social lui-même : documents préparatoires de grande qualité, mais très denses, technicité de certains dossiers, comme la refonte de l'organisation budgétaire, difficiles à appréhender, et instances d'une durée de deux heures pour un grand nombre de sujets à traiter. Les représentants du personnel soulignent enfin la conséquence du choix d'un seul CSA d'établissement, sans instance homologue dans les écoles, qui déconnecte les décisions débattues de la réalité des priorités des écoles.

Le comité note que pour répondre à cette difficulté, la direction de l'Institut a proposé de créer dans chaque école un conseil social qui, sans être une instance formelle, sera réuni pour assurer la continuité entre dossiers locaux et instances centrales. Le comité salue ce choix, tout en notant le risque de complexifier une arborescence des instances déjà complexe.

Le comité recommande à la direction de l'Institut de veiller à expliciter le cap visé par le projet pour clarifier le sens de l'action et définir les priorités dans une programmation partagée avec les représentants des personnels, afin de ne pas perdre le bénéfice du lien de confiance noué avec les agents et leurs représentants.

Il encourage aussi l'établissement à :

- Mettre en place une communication interne sur les dossiers débattus au sein des instances et sur les décisions prises, en s'adressant aux personnels, tout en valorisant le travail effectué avec leurs représentants ;
- Valoriser la contribution des écoles au projet stratégique pour démontrer en continu que l'Institut Agro se construit grâce à la richesse des activités des entités qui le composent ;
- Poursuivre la démarche d'organisation de rencontres entre personnels dans des séminaires transversaux réguliers pour favoriser une meilleure connaissance des acteurs métier et de leurs pratiques, ainsi que la dynamique de travail en réseau, et pour donner de la visibilité à la mobilisation collective des agents au service de la stratégie de l'établissement.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un projet stratégique 2023-2030 ambitieux construit sur un mode participatif ;
- Une implication collégiale de la DG et des directrices et directeur des écoles, qui donne de la crédibilité aux orientations et aux projets ;
- Une importante mobilisation, individuelle et collective, des personnels dans le processus de fusion et de mise en œuvre de l'Institut Agro ;
- Un dialogue social sincère apprécié.

b) Faiblesses

- Un manque de définition et de hiérarchisation calendaire des priorités dans le projet stratégique ;
- De trop nombreux chantiers lancés en parallèle avec un risque d'éparpillement, de surcoût et d'épuisement du personnel ;
- Une gouvernance et une organisation complexes ;
- Un plan d'action manquant d'indicateurs ;
- Un manque de nouveaux moyens humains consacrés au démarrage de l'Institut Agro, à la définition de son projet stratégique et au pilotage central ;
- Un manque de nouvelles ressources financières propres et d'actions stratégiques pour les développer.

c) Recommandations

- Mettre en place un Comité d'orientation stratégique à même de conseiller l'Institut Agro en ce qui concerne sa politique d'accompagnement des transitions en matière de recherche et de formation ;
- Hiérarchiser davantage les priorités d'action de l'Institut, en fonction des domaines dans lesquels sa valeur ajoutée est la plus évidente, pour éviter un essoufflement de la dynamique qui existe depuis la fusion ;
- Définir et suivre des indicateurs pertinents pour assurer le pilotage stratégique ;
- Définir l'organisation cible, en l'assortissant d'une trajectoire claire et ajustée aux moyens humains, financiers et techniques de l'Institut, et communiquer à nouveau sur ce sujet ;
- Concevoir une feuille de route budgétaire et financière pluriannuelle, et mettre en place une démarche de création et de mobilisation de ressources propres au service des projets et de la stratégie d'ensemble.

Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement

Référence 5. « L'établissement qualifie précisément les principaux résultats obtenus depuis sa création. »

1 / Une visibilité accrue de la production scientifique aux niveaux national et international

L'établissement a mis en place des règles d'affichage de l'institut dans les publications scientifiques dès sa création, qui ont été bien suivies, ainsi qu'une organisation spécifique (une cellule classement s'appuyant sur trois référents et un réseau de 25 personnes au sein de l'Institut et de ses écoles) pour renseigner les données nécessaires à sa présence dans les classements internationaux thématiques³⁷. Logiquement, l'Institut Agro occupe un rang notablement plus haut dans les classements thématiques, ARWU, THE-WUR et CWUR³⁸, que celui précédemment obtenu par chaque école séparément. De façon notable, l'Institut est bien classé dans les sciences agricoles (21^e mondial), en écologie (22^e), ou en sciences de l'alimentation (32^e) dans le classement ARWU en 2022, bien que l'Institut Agro Dijon n'y soit pas encore intégré. Le classement *U-multirank institutional* met quant à lui en évidence les points forts et les points faibles de l'établissement en rapport avec les différentes dimensions de ses missions, avec notamment une bonne performance en ce qui concerne les missions de formation et de recherche académique, mais des faiblesses relativement à l'orientation internationale de la formation et au transfert des savoirs et des innovations.

De manière générale, l'intégration de l'Institut Agro dans les classements est trop récente pour y mesurer une progression : la première année de classement consolidé sur le périmètre complet de l'Institut Agro est 2023 pour ARWU.

Compte tenu des moyens mobilisés par l'Institut Agro sur ce sujet, le comité recommande de veiller à ce que ces classements ne deviennent pas un objectif en soi, et qu'ils soient utilisés comme un indice de performance et d'impact scientifique.

Afin d'accroître et de faciliter l'accès à ses productions scientifiques et d'élargir leur visibilité, l'établissement envisage plusieurs actions relevant de la science ouverte, comme la création d'un portail « Institut Agro » sur l'archive nationale HAL (à partir du regroupement des dépôts de chaque école sur HAL), le dépôt des monographies (mémoires ingénieurs et masters, thèses de doctorat) sur des plateformes ouvertes, ou la participation à la plateforme nationale pour les données ouvertes (*data.gouv.fr*). L'attribution d'un identifiant numérique ORCID pour chaque enseignant-chercheur de l'Institut est réalisée, et un référent « science ouverte » a été récemment nommé. **Le comité recommande de poursuivre les initiatives entreprises pour la science ouverte, en formalisant une politique articulée avec celle des partenaires exerçant la cotutelle des UMR et en adéquation avec le plan national pour la science ouverte.**

2 / Une politique de recherche et de formation encore à définir

L'Institut Agro a lancé la construction d'une politique scientifique et partenariale, pour encadrer et guider la mise en œuvre de son projet stratégique. La direction fonctionnelle « politique scientifique et partenariale » prépare cette politique en relation avec les directions de la formation et de la recherche des écoles. Le fait que la politique scientifique, incluant formation et recherche, et la politique partenariale soient couplées étroitement sous la responsabilité d'une même direction est très pertinent pour couvrir l'ensemble des actions nécessaires à la mission d'accompagnement des transitions agricoles et alimentaires qui a été confiée à l'Institut. Selon les premiers éléments à disposition, cette politique devrait viser à créer davantage de synergie entre les écoles, d'une part, et entre les domaines de la formation, de la recherche, de l'innovation et de la

³⁷ Annexe du RAE : Résultats des classements internationaux (note), juin 2023.

³⁸ *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*, aussi appelé classement de Shanghai ; *Times Higher Education World University Rankings (THE-WUR)* et *Center for World University Rankings (CWUR)*.

société, d'autre part. Elle est attendue à la fois par les enseignants-chercheurs de l'Institut et par ses partenaires de recherche. Des feuilles de route 2023 pour l'élaboration de la politique de formation et de la politique de recherche ont été annexées au projet stratégique, et une note sur les actions et partenariats à consolider ou à mettre en place avec les secteurs professionnels et territoriaux a été rédigée³⁹. **Aucun document plus avancé de présentation intégrée de la politique scientifique et partenariale n'a été fourni au comité. Le comité recommande de s'engager rapidement dans la définition d'une politique scientifique et partenariale ambitieuse, en définissant de façon plus précise ce qui sera construit en commun et ce qui restera spécifique à chaque école. Cette recommandation s'adresse à l'ensemble des composantes de cette politique : la formation, en recherchant une plus-value des formations de l'établissement pour aborder les transitions par rapport aux formations existantes dans les trois écoles ; et la recherche et les partenariats, notamment en définissant le positionnement de l'Institut vis-à-vis des politiques de sites.**

Il sera nécessaire d'y associer une politique de ressources cohérente et réaliste. Le comité recommande également de travailler à l'appropriation de cette politique scientifique par les équipes dans chaque école et de mettre en valeur la plus-value et l'identité de l'Institut, en ne se contentant pas de la positionner dans les classements internationaux.

Un séminaire, rassemblant en présentiel des enseignants-chercheurs des trois écoles en juillet 2023, fortement apprécié par l'ensemble des participants, a été une étape clé dans la préfiguration de cette politique. Des ateliers ont été organisés afin d'identifier des objets et des thématiques de recherche et d'innovation communs à l'ensemble des membres de l'établissement. La hiérarchisation des thématiques qui ont été proposées est en cours à la direction générale. La déclinaison par les unités de recherche des écoles reste un sujet à approfondir, mais sans que ce soit une source d'inquiétude, comme les entretiens l'ont confirmé. **Le comité recommande de reconduire de manière annuelle un séminaire scientifique rassemblant en présentiel des personnels des trois écoles pour faciliter la mise en œuvre de la politique scientifique commune à l'avenir.**

Des pôles thématiques à l'échelle de l'Institut sont en préfiguration afin de soutenir les dynamiques scientifiques transverses (entre les départements disciplinaires et entre les écoles) portant sur des thématiques permettant d'identifier l'Institut Agro aux niveaux national et international. Sans être une structure et surtout sans se substituer aux départements, les pôles thématiques se veulent des dispositifs d'animation interdisciplinaire de moyen et long termes, intégrant la formation et la recherche. Ils ont également pour objectif de jouer un rôle de portail entre le monde académique et les acteurs socio-économiques de la thématique. Selon le RAE, trois pôles sont déjà déployés : halieutique, mer et littoral ; tropiques et Méditerranée ; vignes et vin ; et deux sont en projet : horticulture et paysage ; et alimentation. Les pôles sont animés par un ou deux responsables (ayant une lettre de mission) et sont dotés de moyens pour conduire leur activité. Cependant, il n'existe pas d'organisation type de ces pôles et les modalités de leur création et de leur fonctionnement ne sont pas claires pour la communauté et gagneraient à être explicitées. **La façon dont ces pôles thématiques s'intègrent dans la politique scientifique et partenariale de l'Institut est un sujet à travailler. Le comité émet un point de vigilance sur le risque de multiplier les espaces pour traiter une même thématique.**

De plus, alors qu'ils ont vocation à créer et soutenir des dynamiques entre les écoles, chacun des cinq pôles déjà définis est géré par une école pour le compte de l'Institut, avec des modalités d'implication des autres écoles qui ne sont pas encore bien définies. Enfin, ni le Conseil scientifique ni les partenaires (notamment socio-économiques) de l'Institut n'ont repéré ce dispositif. **Le comité recommande donc de définir un processus de création et de suivi des pôles thématiques, impliquant le Conseil Scientifique, afin d'éviter des éclosions non maîtrisées menant à des risques d'éparpillement des personnels impliqués. Il recommande également de veiller à la clarté de la communication sur ces pôles, en direction de la communauté de l'Institut et des parties prenantes socio-économiques avec lesquelles ils sont censés interagir.**

En matière d'éthique et de déontologie, le RAE mentionne l'existence d'un réseau de « référents intégrité scientifique » et des formations pour les étudiants ingénieurs à Montpellier avec l'intention de mettre en place ces formations pour les étudiants des autres écoles. En revanche, la façon dont l'Institut Agro instruit une réflexion éthique et déontologique plus globale en relation avec ses axes stratégiques et ses activités n'a pas été présentée. Compte tenu de l'ambition de l'Institut Agro en matière d'accompagnement des transformations des secteurs de l'agriculture, de la forêt, de l'alimentation et de l'environnement, enjeux sociétaux majeurs,

³⁹ Annexe du RAE : L'Institut Agro s'engage dans la transformation de l'agriculture et de l'agroalimentaire français (note) – juin 2023.

l'appui d'un comité d'éthique serait sûrement bénéfique pour la prise de recul et la réflexion sur le sens et les limites des actions entreprises ou en projet de l'Institut.

3 / Des relations solides avec les partenaires académiques et socio-économiques et avec les collectivités territoriales

Chaque école de l'Institut Agro a un ancrage local en matière d'enseignement supérieur et de recherche à travers des liens historiques et robustes avec les partenaires de chaque site. Sur le site montpelliérain, l'Institut Agro est membre de l'I-site Montpellier Université d'Excellence (MUSE), il participe à 21 unités de recherche (en co-tutelle avec l'Université de Montpellier, Inrae, l'IRD, le Cirad, le CNRS...), et est membre de trois écoles doctorales. À Rennes et Angers, l'Institut Agro est cotutelle principale de neuf UMR et de plusieurs fédérations de recherche avec les universités, Inrae, le CNRS et l'Ifremer ; il est co-accrédité dans huit écoles doctorales. À Dijon, l'Institut Agro a la cotutelle de cinq UMR de l'Université de Bourgogne, avec Inrae, le CNRS et l'Inserm. Ses doctorants bénéficient de la formation doctorale organisée jusqu'à présent par la Communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Université Bourgogne Franche-Comté (UBFC).

Si l'annonce de la création d'un institut de dimension nationale a pu un temps inquiéter certains de ces partenaires, la poursuite de l'implication des écoles dans leurs partenariats de site et le maintien des bonnes relations territoriales ont rapidement rassuré l'ensemble des partenaires, ainsi que les Régions, attentives à ces politiques de site. De nouveaux projets communs ont été déposés et obtenus depuis la fusion, à l'exemple des Pôles universitaires d'innovation (PUI) de Rennes et de la ComUE Angers-Le Mans, dont l'Institut Agro Rennes-Angers est partenaire. **Aujourd'hui, l'échelle « Institut Agro » semble au minimum identifiée par les partenaires des sites universitaires de Montpellier et de Rennes-Angers, et au mieux elle leur semble apporter une dimension nationale et internationale potentiellement prometteuse pour chaque site.** En ce qui concerne l'Institut Agro Dijon, la situation est plus complexe, compte tenu des évolutions récentes de l'organisation du site. **De manière générale, le comité considère que l'établissement de feuilles de route de la politique scientifique et partenariale devra permettre à l'Institut Agro de clarifier son positionnement en matière de politique de site compte tenu de ses différentes implantations.**

L'Institut Agro partage en cotutelle la majorité de ses unités de recherche avec des universités et avec des ONR⁴⁰. L'ensemble des partenaires académiques de l'Institut Agro soulignent la qualité des relations avec les écoles composant l'établissement et les ONR estiment que la création de l'Institut permet de consolider des liens historiques⁴¹. Des accords-cadres ont été signés ou sont en préparation avec plusieurs des ONR cotutelles des UMR, avec des objectifs de projection à l'international, de formation sur des compétences en tension, de mobilité des étudiants, et de recherche partenariale avec des acteurs des secteurs agricole, marin et agroalimentaire. Inrae représente un partenaire particulier dans la mesure où l'Institut Agro partage 88 % (30) de ses UMR avec lui et est réciproquement son premier partenaire académique. Les interactions entre Inrae et l'Institut Agro sont étroites à la fois au niveau national (présence du Président Directeur Général d'Inrae au CA de l'Institut, dialogue fréquent des DG) et au niveau de chaque école et des UMR ; lors des entretiens, il a été indiqué qu'environ 14 ETP d'Inrae participent aux groupes de travail mis en place par l'Institut Agro dans les écoles. La convention-cadre signée entre les deux établissements (décembre 2022) souligne bien les enjeux de la collaboration et prévoit des actions spécifiques en matière d'attractivité, d'apprentissage, de coopération internationale structurante et de DDRS. Pour Inrae et le Cirad, dans une moindre mesure pour l'IRD et l'Ifremer, la capacité de l'Institut Agro à proposer et à conduire une politique scientifique exploitant les synergies entre les trois écoles, sur les parcours de formation et les compétences de recherche et d'innovation, serait un très fort avantage pour l'ensemble des acteurs du secteur. Ces ONR se déclarent prêts à aider l'Institut Agro à progresser sur cette trajectoire. **Le comité recommande à l'Institut Agro de conserver son ambition en matière de collaboration hautement qualitative avec les universités et les ONR partenaires. Il recommande en particulier de bien exploiter les synergies existantes pour former des campus intégrés, c'est-à-dire intégrant la formation, la recherche et l'innovation, avec les autres établissements de chaque territoire, dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement.**

⁴⁰ Annexe du RAE : Unités de recherche dans lesquelles les enseignants-chercheurs de l'Institut Agro sont intégrés (juin 2023).

⁴¹ Entretiens lors de la visite.

L'Institut Agro affiche son engagement dans la transformation de l'agriculture et de l'agroalimentaire français, et fait des « partenariats pour l'action »⁴² un axe stratégique de son projet et une partie intégrante de sa politique scientifique et partenariale. Dans ce but, il a identifié plusieurs actions à réaliser dans les cinq ans⁴³. Le choix de fédérer les compétences et les partenariats des trois écoles à travers des dispositifs partenariaux pour chacune des grandes filières agricoles a été fait. Les pôles thématiques font partie de ces dispositifs, des chaires partenariales également, d'autres dispositifs sont cités en intention, mais ne sont pas encore constitués. D'une façon générale, le nombre, les thématiques prioritaires et les objectifs spécifiques de ces dispositifs ne sont pas encore posés clairement et leur fonctionnement n'est pas explicité. Par ailleurs, l'Institut Agro, en tant que tel ou à travers ses partenariats avec les ONR pilotes, est associé à plusieurs programmes et consortia nationaux de recherche et d'innovation du PIA4 et de France 2030, qui mobilisent les acteurs académiques, économiques, sociaux et politiques.

En revanche, chaque école de l'Institut est fortement impliquée dans l'écosystème agricole et agroalimentaire de sa ou ses régions, et a construit des partenariats avec une grande diversité d'acteurs, publics et privés, de ces écosystèmes. Les pôles de compétitivité et les Régions, rencontrés par le comité d'experts lors de sa visite, confirment l'activité visible des écoles dans ce domaine et la fluidité des relations qu'ils entretiennent avec elles. Mais ils ne perçoivent pas encore la valeur ajoutée de la dimension nationale de l'Institut, tout en reconnaissant son potentiel en matière d'attractivité et de diffusion.

Le comité recommande de hiérarchiser les actions de partenariat avec les acteurs socio-économiques, d'élaborer une stratégie commune entre les trois écoles, valorisant les complémentarités et les réseaux, et de clarifier les objectifs spécifiques et le fonctionnement des différents dispositifs partenariaux mis en œuvre.

La politique de valorisation (incluant la propriété intellectuelle) de l'Institut Agro s'appuie sur les dispositifs et les processus existants dans le cadre des conventions d'UMR et des accords de site, par l'intermédiaire de ses écoles, et l'établissement est partenaire des projets de pôles universitaires d'innovation (PUI) en cours de montage dans ses différents sites d'implantation. Du point de vue du comité, cette approche est à encourager et sera d'autant plus performante quand la stratégie pour asseoir un modèle économique robuste aura été définie (cf. domaine 1, référence 3).

4 / Des signes encourageants d'attractivité nationale et internationale

La jeunesse de l'établissement n'a pas permis à l'Institut d'analyser l'impact de la fusion en matière d'attractivité de l'établissement et de ses écoles internes. **Le comité recommande à l'Institut de s'appuyer sur les indicateurs existants à l'échelle des écoles (par exemple le nombre de candidats aux concours) pour conduire une analyse consolidée à l'échelle de l'Institut.** Les projets de convention d'association avec Bordeaux Sciences Agro, de partenariat avec Oniris à propos du cursus d'ingénieur après le bac, de consortium *One Health* avec VetAgroSup et l'EHESP témoignent de la volonté de l'Institut de participer à la construction d'un grand réseau fédérant des établissements publics et privés de l'enseignement agricole supérieur. Cependant le comité a constaté le manque d'une politique claire en la matière : selon le comité, l'association avec Bordeaux Sciences Agro, notamment, n'est pas prioritaire au regard du projet d'ensemble de l'établissement déjà très chronophage.

Au niveau international, la progression dans les classements internationaux (Classement CWUR 2023), avec une place dans les 2,5 % meilleurs établissements mondiaux du domaine, permet de constater l'accroissement de l'attractivité internationale de l'école. Selon ces classements, l'Institut Agro figure aujourd'hui parmi les leaders de la formation et de la recherche, dans son champ thématique, au niveau national et européen. Le regroupement a déjà permis l'augmentation du nombre d'accords de mobilité. Cette attractivité internationale montante se traduit, par exemple, par une hausse des mobilités entrantes auxquelles sont associés des crédits ECTS (+33 % de 2022 à 2023). On peut noter également le nombre important d'accords internationaux de doubles diplômes élargis à l'ensemble de l'Institut Agro (115 partenariats internationaux au total). La meilleure visibilité de l'Institut lui a d'ores et déjà permis d'être approché, comme on l'a vu plus haut, par le réseau *EuroLeague for Life Sciences* et de s'impliquer dans le montage d'un projet d'université européenne aux côtés d'universités de rang mondial. **Devant la multiplicité des actions entreprises par l'Institut**

⁴² Définis par le fait de « co-construire avec les parties prenantes pour innover et transformer les systèmes agricoles et alimentaires par la formation, la recherche et l'appui à l'enseignement technique agricole ».

⁴³ Annexe du RAE : L'Institut Agro s'engage dans la transformation de l'agriculture et de l'agroalimentaire français (note) – juin 2023.

Agro, le comité recommande à celui-ci de bien mesurer l'investissement nécessaire pour la coordination d'un projet d'université européenne face à une mobilisation déjà importante de ses ressources internes dans son projet de développement.

Une stratégie de relations internationales commune a été élaborée (axe 4 du projet stratégique), déclinée en trois objectifs opérationnels (renforcer l'internationalisation pour les étudiants et le personnel, accroître la notoriété et l'attractivité, développer l'engagement européen et international, notamment DDRS), ainsi qu'une série d'actions associées à cette stratégie. Des partenaires stratégiques liés à l'histoire des trois écoles ont été identifiés par zone géographique. La gestion par un bureau commun est encore en discussion. Elle dépend de l'implémentation d'un système informatisé de gestion des relations internationales au niveau de l'Institut, dont le choix et le déploiement sont eux-mêmes dépendants d'un système de gestion académique non déployé. Ainsi, la politique internationale est à la fois évoquée à l'échelle des écoles et par la Direction scientifique de l'Institut Agro. Cette organisation convient pour l'instant aux parties prenantes ; elle sera à interroger lorsque le fonctionnement de l'Institut sera stabilisé.

5 / Un sentiment d'appartenance des étudiants à renforcer

Les personnels de chaque campus ont saisi la chance de la fusion pour développer la connaissance mutuelle en se mobilisant massivement dans les groupes de travail proposés au niveau de l'Institut. L'appel à projets interne « fonds incitatif » en 2022 a permis d'intensifier ces échanges. Les initiatives de rapprochement entre les personnels, soutenues et rendues possible par la direction de l'Institut, sont louées par les personnels qui demandent généralement une augmentation des rencontres en présentiel. Il est à noter que la crise sanitaire de la COVID-19 a compliqué la circulation des personnels lors de la fusion. Le séminaire scientifique de juillet 2023 est perçu comme une rencontre fondatrice dans l'échange et le partage entre les campus.

Même si des projets incitatifs portés par des étudiants, comme « Inst'App, l'application des étudiants », ont été sélectionnés dans le cadre du « fonds incitatif », la circulation des étudiants et l'interconnaissance entre les étudiants des différents campus est faible, voire absente. Celle-ci n'était pas au cœur des priorités de l'Institut Agro dans sa phase de création. La faible circulation des élèves engagés dans les associations étudiantes et les instances décisionnaires réduit fortement les échanges et le partage entre ces derniers. À l'instar du séminaire scientifique, un événement réunissant les étudiants des différents campus pourrait faire office d'événement fondateur dans la communauté étudiante. Pour l'heure, le comité a pu constater que le sentiment d'appartenance des étudiants à l'Institut Agro était encore peu développé au-delà de la sensibilisation des élus étudiants aux potentiels avantages qu'il représente pour les étudiants. **Le comité recommande de proposer un événement annuel pour la communauté étudiante et d'explorer les possibilités de dispositifs mutualisés au bénéfice des étudiants, afin de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'Institut Agro.**

6 / Des enjeux de diffusion de la culture scientifique et de dialogue entre science et société encore peu pris en compte

La communication externe et le projet stratégique de l'Institut Agro mettent en avant son rôle potentiellement « transformateur » en ce qui concerne les enjeux sociétaux : réponse aux crises du climat et de la biodiversité, nécessité de transformer les modes de production, adaptation au changement climatique, sobriété. Le comité note que pour y répondre, plusieurs initiatives préexistaient dans les écoles en matière de diffusion de la culture scientifique et de dialogue entre science et société. **Toutefois, la stratégie à l'échelle de l'Institut Agro reste encore à définir – élargissement de ces initiatives, nouvelles actions permises par la taille de l'Institut – et le niveau d'ambition recherché doit s'accorder avec les moyens dont dispose effectivement l'Institut Agro.**

Ainsi, le comité note l'existence de projets et d'intentions dénotant une certaine ambition : projet de développement sur la thématique des « légumineuses » et de création d'un pôle thématique « alimentation » commun aux trois écoles, volonté de positionner la Fondation comme instrument au service du renforcement des liens entre science et société, mention du rôle de « passeur de frontières » entre recherche, formation et innovation, et appui à l'ETA. De plus, des projets sont effectivement menés par les écoles, notamment dans le domaine de la vie étudiante (partenariat avec une compagnie de théâtre, *serious games*), des innovations pédagogiques (mises en situation lors de la formation), par la participation à des projets alimentaires territoriaux (PAT) sur leur territoire d'implantation, ou encore par l'organisation de conférences ouvertes à un large public. Cependant, ces initiatives restent conduites à l'initiative de chaque école et selon ses moyens propres. **Le**

comité considère ainsi qu'il manque à ce jour une vision d'ensemble sur les liens entre science et société, et l'effet de la mutualisation sur la dynamique collective dans ce domaine.

Sans en faire une priorité immédiate, le comité considère que l'Institut aurait intérêt à préciser les objectifs et les outils au service de son ambition en matière de diffusion de la culture scientifique et de lien entre science et société. Pour ce faire, l'Institut peut s'appuyer par exemple sur sa démarche DDRS en cours, sur sa Fondation et sur son rôle unique d'appui à l'enseignement technique agricole afin de toucher un public large et de communiquer régulièrement, en externe comme en interne, sur ses réalisations.

Référence 6. « L'établissement s'est donné les moyens de répondre aux objectifs ayant justifié sa création. »

Plusieurs objectifs ont été assignés à la création de l'Institut Agro⁴⁴, qui sont déclinés dans le document d'orientation stratégique et repris dans le COP 2023-2027. Le comité en a retenu trois principaux pour lesquels une évaluation partielle peut être proposée en complément des éléments déjà analysés dans ce rapport.

7 / Un établissement de premier rang dans la sphère scientifique, dont la politique scientifique doit être consolidée

Sur le plan international, même si les premiers résultats doivent être confortés, l'évolution dans les classements, la participation active au réseau ELLS, la mutualisation des partenariats binationaux sont des marqueurs positifs de l'impact de l'Institut.

À l'échelle nationale, l'attractivité de l'Institut s'affermi, grâce à l'établissement de conventions avec des organismes nationaux et à une visibilité accrue (comme en témoigne une participation remarquable au salon international de l'agriculture par exemple). Une politique harmonisée et coordonnée a été établie au niveau national avec plusieurs ONR (conventions-cadres), notamment avec Inrae qui est, naturellement, un partenaire privilégié. Enfin le comité relève la participation active de l'Institut aux politiques de site, grâce au degré d'autonomie qu'il laisse aux écoles dans leur environnement académique propre.

Le comité constate néanmoins que la politique scientifique est encore en construction avec des objets thématiques identitaires encore en cours d'identification. **Le grand nombre de chantiers ouverts conduit le comité à s'interroger sur la cohérence d'ensemble de la démarche et sur les priorités à établir.** Malgré des actions réussies pour favoriser le rapprochement entre écoles et les projets interdisciplinaires, l'appropriation de cette politique par les laboratoires est encore incertaine.

8 / Un potentiel pour devenir un établissement moteur du changement dans la sphère professionnelle et sociétale

Les partenariats professionnels sont encore majoritairement traités par les écoles, bien implantées et actives dans les écosystèmes territoriaux et dans les filières. La valeur ajoutée de la dimension nationale de l'Institut n'est pas encore perceptible pour le développement de partenariats socio-économiques de grande ampleur. Néanmoins, la mise en place des pôles thématiques en construction et la politique de développement des chaires en lien avec la nouvelle Fondation sont des éléments positifs pour aller dans cette direction.

Les actions de culture scientifique et technique, de dialogue entre science et société, sont assurées principalement par les écoles : une stratégie commune à l'Institut Agro reste encore à construire.

En matière de formation, il existe une volonté de cartographier les formations, de bâtir quelques offres communes (comme le montre l'exemple du projet Soleil sur les sciences du sol) et de mettre en place un diplôme d'ingénieur habilité en 2028-2029 à l'échelle de l'Institut Agro. **Le comité considère qu'une réflexion approfondie sur les nouveaux métiers et la réponse aux besoins futurs des employeurs est aussi indispensable.** Un futur Comité d'Orientation Stratégique, proposé dans le cadre de cette évaluation, pourrait s'emparer de ce type de réflexion. La FTLV est clairement affichée dans les priorités de l'Institut : il sera possible de la déployer, grâce au financement assuré par Competens'Agro dans le cadre de France 2030 avec l'enjeu de mobiliser les EC sur ce type d'activités. Enfin, concernant l'appui à l'ETA, seul un regroupement des forces a été opéré

⁴⁴ Lettre de mission du ministre de l'Agriculture du 6 mars 2018.

jusqu'à présent : cela est insuffisant au vu des enjeux de transition affichés par l'établissement, qui a le potentiel d'être un leader national proactif à ce sujet.

9 / Un établissement volontaire pour faire évoluer son organisation

La politique DDRS a été développée dans les écoles à divers degrés ; le projet stratégique montre la volonté de l'Institut de porter un projet ambitieux à ce sujet avec une feuille de route claire aboutissant à un label reconnu. Comme sur de nombreux sujets traités lors de cette évaluation, il est encore trop tôt pour émettre un avis à ce sujet. L'intention est marquée, mais la stratégie n'est pas encore déployée au niveau de l'Institut, même si la qualité des actions constatées dans les écoles est déjà tout à fait satisfaisante.

L'organisation de l'Institut est complexe du fait de la juxtaposition des organes de gouvernance et cela provoque une inertie dans les processus et une mobilisation forte des ressources pour bâtir un projet commun sans entraver le fonctionnement des écoles, durant ces premières années de mise en place. C'est, actuellement, le prix à payer pour entraîner l'ensemble des parties prenantes dans une trajectoire commune dans un projet très ambitieux marqué par une implication remarquable de la DG et des directrices et directeurs d'écoles.

Le comité a identifié certaines causes expliquant la relative lenteur du développement de l'organisation de l'Institut :

- le défaut de soutien financier et humain initial pour constituer une cellule de préfiguration du projet ;
- des indicateurs n'ayant pas encore été définis ;
- une organisation mi-hiérarchique mi-fonctionnelle entre Institut et écoles, génératrice de complexité et d'inertie ;
- des outils de gestion différents entre les écoles nécessitant un surcroît de ressources pour les adapter ;
- une politique RH encore inaboutie, qui risque d'impacter la QVT, malgré un dialogue social de qualité.

Sur le plan budgétaire, l'Institut Agro est conscient des difficultés à financer son développement. En dehors des charges nouvelles externes (inflation et énergie) ou internes (rattrapage salarial des contractuels), l'Institut doit financer l'harmonisation de ses outils, tout en développant de nouvelles actions de promotion ou de nouveaux réseaux (ELLS). Il lui faut donc trouver des ressources nouvelles (FTLV, apprentissage, valorisation de la recherche et du patrimoine, etc.), réduire son niveau de dépenses et envisager d'orienter une part plus importante des frais de gestion vers son développement. Pour toutes ces raisons, le comité constate qu'il faudra encore déployer beaucoup d'énergie et de temps pour que ce projet majeur prenne réellement son envol.

Conclusion du domaine « résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement »

a) Forces

- Un établissement d'envergure nationale, visible en matière d'enseignement supérieur agricole et un rayonnement international en progression ;
- Une valeur ajoutée de l'Institut déjà visible dans sa capacité à se positionner sur des appels à projets structurants, nationaux et européens ;
- Un solide soutien apporté à l'Institut Agro par les partenaires académiques (universités, ONR) et les collectivités territoriales ;
- Une bonne implication des écoles auprès des acteurs des filières agricoles et alimentaires, sur laquelle l'Institut Agro pourra capitaliser ;
- Un sentiment d'appartenance naissant au sein de la communauté et une adhésion des personnels au projet stratégique.

b) Faiblesses

- Une politique scientifique incluant la formation encore à définir et une organisation à mettre en place pour leur pilotage ;
- Un manque de clarté sur les rôles et moyens respectifs des différents dispositifs tournés vers le partenariat et l'innovation avec les acteurs professionnels des filières et des territoires ;
- Des actions éparpillées dans le domaine des relations entre science et société, faute de stratégie claire de l'Institut Agro sur ces sujets importants.

c) Recommandations

- Finaliser la politique scientifique (formation, recherche), en définissant de façon plus précise ce qui sera construit en commun et ce qui restera spécifique à chaque école ;
- Mettre en œuvre rapidement une politique scientifique et partenariale à l'échelle de l'Institut ;
- Formaliser la politique de science ouverte, d'intégrité scientifique et de l'éthique au sein de l'Institut ;
- Mettre en place une stratégie pour les relations entre science et société, impliquant la Fondation de l'Institut ;
- Clarifier le portage des pôles thématiques, leur fonctionnement et leur rôle dans la formation et dans la politique scientifique et partenariale de l'établissement
- Développer auprès des étudiants un sentiment d'appartenance à l'Institut Agro, tout autant important que celui qu'ils éprouvent à l'égard de leur école ;
- Clarifier la position de l'Institut en matière de politique de site, en recherchant une cohérence au regard de sa singularité géographique et thématique.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement	5
2 / Suivi des recommandations des précédentes évaluations	5
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	6
Le pilotage stratégique et opérationnel	7
1 / Un Institut dont le positionnement répond aux attentes de la société et dont l'ambition est grande	7
2 / Un projet stratégique 2023-2030 bien construit, mais encore incomplet et dont les priorités et les indicateurs doivent être définis	8
3 / Un projet stratégique largement partagé menant à de premières initiatives positives	9
4 / Un potentiel d'appui à l'enseignement technique agricole qui mérite d'être déployé dans toutes ses dimensions	10
5 / Un dédoublement des instances qui alourdit les processus de décision	11
6 / Une organisation générale matricielle guidée par l'objectif de pilotage du projet	11
7 / Une construction réussie de l'identité de marque « Institut Agro »	12
8 / Une DSI de l'Institut à consolider dans son positionnement, ses missions et ses chantiers prioritaires	13
9 / La question persistante de la soutenabilité des engagements	14
10 / Un modèle économique à définir pour soutenir les ambitions de l'Institut avec une attention à porter au modèle d'allocation des ressources aux écoles	16
11 / Une démarche d'amélioration continue qui n'est pas encore aboutie	17
12 / Une politique globale de gestion des ressources humaines qui demeure à écrire	17
13 / Un dialogue social sincère, jouant un rôle clé dans la mise en œuvre du projet stratégique	18
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	20
Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement	21
1 / Une visibilité accrue de la production scientifique aux niveaux national et international	21
2 / Une politique de recherche et de formation encore à définir	21
3 / Des relations solides avec les partenaires académiques et socio-économiques et avec les collectivités territoriales	23
4 / Des signes encourageants d'attractivité nationale et internationale	24
5 / Un sentiment d'appartenance des étudiants à renforcer	25
6 / Des enjeux de diffusion de la culture scientifique et de dialogue entre science et société encore peu pris en compte	25
7 / Un établissement de premier rang dans la sphère scientifique, dont la politique scientifique doit être consolidée	26
8 / Un potentiel pour devenir un établissement moteur du changement dans la sphère professionnelle et sociétale	26
9 / Un établissement volontaire pour faire évoluer son organisation	27
Conclusion du domaine « résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement »	28
Table des matières	29
Liste des sigles	31

Observations de la directrice générale 33
Organisation de l'évaluation 34

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i> , aussi appelé classement de Shanghai

C

CA	Conseil d'administration
CCP	Commission consultative paritaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'Objectifs et de Performance
CS	Conseil scientifique
CSA	Comité Social d'Administration
CTI	Commission des titres d'ingénieurs

D

DDRS	Développement durable et responsabilité sociétale
DRH	Directrice ou directeur des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information ou Directeur des systèmes d'information

E

EC	Enseignant(s)-chercheur(s)
EHESP	École des hautes études en santé publique
ELLS	<i>Euroleague for Life Sciences</i>
EPE	Établissement public expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP(T)	Équivalent temps plein (travaillé)

F

F3CST	Formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
-------	--

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
IRD	Institut de recherche pour le développement

M

MASA
MESR

Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche

O

ONR

Organismes nationaux de recherche

P

PIA

Programme d'investissements d'avenir

Q

QVT

Qualité de vie au travail

R

RAE
RCE
RH
RIPEC

Rapport d'autoévaluation
Responsabilités et compétences élargies
Ressources humaines
Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs

S

SCSP
SG
SI
SIRH

Subvention pour charge de service public
Secrétaire général
Système d'information
Système d'information des ressources humaines

U

UMR
UR

Unité mixte de recherche
Unité de recherche

Observations de la directrice générale



A l'attention de

Objet :

Monsieur le Président du Haut Conseil de l'évaluation
de la recherche et de l'enseignement supérieur

Lettre d'observations sur le rapport
d'évaluation de l'Institut Agro par le
Hcéres

Référence : courrier Hcéres
PG/2024-125 du 6 juin 2024

2024-07_DG

Paris, le 19 juin 2024

Monsieur le Président,

Je tiens en premier lieu, au nom de l'Institut Agro, à saluer le travail conduit par le comité, qui a su tenir compte de la jeunesse de l'établissement et prendre la mesure de l'ambition de son projet stratégique, de la mobilisation de ses collectifs ainsi que de l'ampleur des dynamiques à l'œuvre.

Nous partageons globalement l'analyse du comité et souscrivons aux points de vigilance et recommandations formulés. Le rapport nous apporte un éclairage utile et arrive à point nommé dans la dynamique de notre établissement en plein essor.

Les recommandations du Hcéres sont déjà en cours d'instruction en interne. Certains sujets clés ont connu des nouvelles avancées depuis la visite du comité, notamment le pilotage du projet stratégique avec la priorisation des actions et le suivi des indicateurs, ainsi que la formalisation de la politique scientifique et partenariale, qui seront présentés aux instances de l'établissement en novembre 2024. Nous continuons par ailleurs d'avancer sur l'élaboration de la politique de formation, l'organisation des fonctions support, le modèle économique et l'allocation des ressources aux écoles, le déploiement du contrôle interne et de la démarche d'amélioration continue ainsi que sur la communication interne et externe.

Nous accorderons également une attention particulière aux autres recommandations du comité, notamment celles concernant le sentiment d'appartenance de nos étudiants, la gouvernance, l'appui à l'enseignement technique agricole et les relations entre sciences et société.

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

La Directrice générale de l'Institut Agro
Anne-Lucie Wack

Anne-Lucie WACK

✓ Certified by  yosign

L'institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Institut Agro a eu lieu les 5 et 6 décembre 2023 à Dijon (hébergée par l'Institut Agro Dijon). Le comité était présidé par **M. Michel Fick**, professeur des universités à l'Université de Lorraine, président du pôle de compétitivité Aquanova, et auparavant d'Hydreos, ancien directeur de l'ENSAIA.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Christine Cherbut**, présidente de l'Observatoire de l'Édition scientifique et chargée de mission auprès du président-directeur général de l'Inrae.
- **Mme Clarisse Lefort**, anciennement secrétaire générale de l'Institut Mines Telecom et déléguée régionale du CNRS, depuis récemment en poste auprès du Rectorat de Poitiers.
- **M. François Lefort**, professeur des universités ordinaire – Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale HES-SO – Haute école du paysage d'ingénierie et d'architecture HEPIA, coordinateur des relations internationales.
- **Mme Julie Marsaud**, experte plaidoyer – forêts et milieux terrestres – restauration et adaptation – WWF France, membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE).
- **M. Florian Trichaud**, président du Bureau National des Élèves Ingénieur (BNEI), étudiant en parcours bi-diplômant ingénieur à l'ISARA et à l'Emlyon business school au sein du programme grande école.

M. Daniel Coutellier, conseiller scientifique, et **Mme Camille Duran**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)