


# HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Institut  
national d'études supérieures  
agronomiques de Montpellier

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

François Laurent, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une gouvernance resserrée pour mener une transformation radicale de l'établissement	7
1 ● Une situation financière assainie	7
2 ● Une transformation radicale autour de lignes directrices clairement énoncées	7
3 ● Une volonté affirmée de partage de la réflexion et d'accompagnement du changement	8
4 ● Des valeurs partagées et une vision pour élaborer la stratégie et éclairer les missions	8
II – L'établissement a clarifié sa politique de partenariat	9
1 ● La politique de partenariat local et régional	9
2 ● La politique de partenariat national	10
III – Une communication encore en cours de redéfinition	10
IV – Une politique de la qualité à généraliser	11
La recherche et la formation	13
I – Un environnement scientifique de qualité pour une offre de formation riche et variée	13
1 ● Une politique scientifique guidée par des choix pédagogiques et dépendante des thématiques de recherche des UMR.	13
2 ● Une dynamique engagée pour le recentrage et l'appropriation de la stratégie de recherche	13
3 ● La formation par la recherche : une implication forte dans les formations doctorales	14
II – Une politique de formation clarifiée avec un pilotage réorganisé	15
III – Un effort de recentrage des formations à poursuivre, l'alternance et la formation continue à développer	15
IV – Des partenariats académiques et socio-économiques soumis à un nouveau contexte	16
V – Une politique de documentation en évolution, fragilisée par les restrictions budgétaires	17
La réussite des étudiants	19
I – Un établissement soucieux de la réussite de ses étudiants et de son rôle d'acteur social	19
II – Une vie étudiante surtout portée par les étudiants et peu inscrite dans la politique de l'établissement	19
La valorisation et la culture scientifique	21
Une organisation clarifiée et optimisée en matière de valorisation de la recherche	21
Les relations européennes et internationales	23
Une politique internationale qui reste à déployer, une communication à consolider	23
1 ● La mobilité des EC	23
2 ● La mobilité étudiante	23
Le pilotage et la gestion	25
I – Une nouvelle organisation favorisant les capacités de pilotage et de gestion	25
II – Des fonctions support réorganisées et stabilisées ; des objectifs clairs mais de multiples chantiers ouverts à terminer	25
1 ● La fonction ressources humaine (RH) : une gestion prévisionnelle des emplois, et des compétences (GPEC) à mettre en œuvre	25
2 ● La fonction financière et comptable : des objectifs clairs mais d'importants chantiers à finaliser	26
3 ● Une fonction immobilière maîtrisée	27
4 ● Une urgence : disposer d'un véritable pilotage des systèmes d'information	28

Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation

L'Institut national d'études supérieures agronomiques de Montpellier (dénommé Montpellier SupAgro, MSA dans le reste du rapport) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) créé et modifié respectivement par décret (n°2006-1593, en date du 13/12/2006 et n°2015-132 en date du 6/02/2015). Né de la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2007 de quatre établissements<sup>3</sup>, il est constitué sous la forme d'un grand établissement (article L.717 du code de l'éducation) et placé sous la double tutelle du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (Maaf) et du ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR).

Dans les conditions prévues à l'article L.812-1 du code rural et de la pêche maritime, MSA a pour mission de :

- dispenser des formations conduisant à la délivrance de titres d'ingénieur dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de la gestion durable des ressources naturelles et des territoires ;
- développer dans ces domaines des activités de formation initiale et continue, de recherche, de diffusion des connaissances, d'expertise et d'appui à l'innovation et à la création d'entreprise ;
- déployer des missions d'appui à l'enseignement technique agricole<sup>4</sup> ;
- concourir à la coopération scientifique, technique et pédagogique internationale, notamment avec les pays des zones méditerranéennes et tropicales.

Il délivre les titres et diplômes nationaux pour lesquels il a été accrédité par le Ministre de l'enseignement supérieur, seul ou conjointement avec d'autres établissements. Il peut également délivrer des diplômes qui lui sont propres. MSA est accréditée par la commission des titres d'ingénieur (CTI) pour ses spécialités de diplômes d'ingénieurs<sup>5</sup> ainsi que pour son diplôme d'ingénieur spécialisé<sup>6</sup>.

MSA est membre fondateur de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Languedoc-Roussillon (LR), dite Languedoc-Roussillon Universités et de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France<sup>7</sup> (IAVFF). Avec 2 700 chercheurs et enseignants-chercheurs, la région LR occupe le 1<sup>er</sup> rang national dans les domaines de l'agronomie et de l'écologie. Dans ce cadre, MSA œuvre en partenariat étroit et en synergie avec l'Institut national de recherche agronomique (Inra)<sup>8</sup>, le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad) et l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et dans une moindre mesure avec le CNRS, l'Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea), l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (IAMM) et les universités de Montpellier.

Implanté sur 3 campus, La Valette et La Gaillarde dans l'agglomération de Montpellier et Florac, MSA gère deux domaines agricoles (Merle et Chapitre) de 450 et 130 ha et est propriétaire-gestionnaire de 635 chambres en résidences universitaires.

Les formations diplômantes dénombrent 1 600 étudiants (29 % d'étudiants étrangers) dont 570 élèves ingénieurs (dont 198 boursiers sur critères sociaux, 362 étudiantes et 45 élèves en mobilités entrantes), et 878 inscrits en licence, master et doctorat<sup>9</sup>. L'établissement fort de 459 personnels dont 87 enseignants-chercheurs et assimilés fait également appel à 345 intervenants extérieurs pour ses formations<sup>10</sup>. L'organisation de MSA repose sur 3 grands ensembles :

<sup>3</sup> Ensam, Centre national d'études agronomiques des régions chaudes, Centre d'expérimentation pédagogique de Florac, Section des industries agro-alimentaires des régions chaudes de l'école nationale supérieure en industrie agroalimentaire de Massy

<sup>4</sup> MSA est engagée, via son centre de Florac dans la mission nationale d'appui à l'enseignement technique agricole.

<sup>5</sup> L'accréditation a été renouvelée pour les deux diplômes en formation initiale sous statut d'étudiant et en formation continue, pour cinq ans à compter du 1er septembre 2015 : « Ingénieur diplômé de l'Institut national d'études supérieures agronomiques de Montpellier dans les spécialités « Agronomie à vocation générale » et « Systèmes agricoles et alimentaires durable du sud ».

<sup>6</sup> L'accréditation a été renouvelée pour le diplôme « Ingénieur spécialisé en Innovations dans les systèmes agricoles et agroalimentaires du monde » pour cinq ans à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015.

<sup>7</sup> L'IAVFF fédère les 12 établissements publics d'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et de paysage relevant du ministère de l'Agriculture, ainsi que l'Inra et l'Irstea.

<sup>8</sup> MSA et l'Inra ont une gestion mutualisée pour la CST et l'IST, les services informatiques, le patrimoine et l'architecture, la formation permanente des personnels, une procédure unique pour les marchés, et des personnels impliqués dans les domaines agricoles. Une convention cadre les conditions de cette mutualisation.

<sup>9</sup> Données établissement.

<sup>10</sup> Données établissement.

- Un noyau qui regroupe les composantes de formation et de recherche (4 départements, 3 instituts et 2 domaines agricoles).
- Les services d'appui (études et vie étudiante, partenariats, relations internationales et langues, ressources pédagogiques et numériques, communication) regroupés dans une direction des services d'appui (DSA).
- La direction des services généraux (DSG) qui rassemble les services ressources humaines, finances, patrimoine et architecture, résidences.

Les quatre départements de formation et de recherche (biologie et écologie, sciences des agro-bio-procédés, milieux productions ressources et systèmes, sciences économiques sociales et de gestion), et les trois Instituts (régions chaudes, hautes études de la vigne et du vin, éducation à l'agroenvironnement) sont mobilisés pour les sept parcours de licence professionnelle, les neuf parcours de master, les deux spécialités d'ingénieurs généralistes et un diplôme de spécialisation d'ingénieur pour lesquels l'établissement est habilité<sup>11</sup> ainsi que pour les deux masters spécialisés labellisés par la conférence des grandes écoles. L'établissement délivre deux autres diplômes/ le diplôme d'études spécialisées en management du secteur de la vigne et du vin (master of science de l'Organisation internationale de la vigne et du vin OIV) et le diplôme national d'œnologie (DNO). MSA, membre du collège doctoral de site, est co-accrédité pour deux écoles doctorales et associée à une troisième avec au total 231 inscrits en doctorat. Ses 76 enseignants-chercheurs titulaires et 4 EC contractuels ainsi que 7 cadres scientifiques actifs sont répartis dans 22 unités de recherche dont 20 sont partagées avec les organismes et établissements suivants : l'Inra, le Cirad, l'Irstea, le CNRS, les universités de Montpellier, et l'IAMM. L'établissement abrite une fondation, une chaire Unesco, une chaire d'entreprise et participe activement à une plate-forme d'incubation partagée avec l'Inra.

En 2012 son budget, hors masse salariale état, était voisin de 22 M€ dont 40 % de subventions d'exploitation et 50 % de ressources liés aux études, prestations et produits des activités.

En 2011, les recommandations du rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) préconisaient outre une clarification de l'offre de formation, un renforcement de l'organisation des services administratifs, une structuration en composantes plus lisibles et une affirmation du rôle du conseil scientifique. Dans le cadre de cette évaluation, la direction générale de l'enseignement et de la recherche du ministère de l'agriculture (DGER), tutelle de l'école, a souhaité recueillir des avis sur la stratégie et la gouvernance mises en place depuis 2013<sup>12</sup>.

#### Contexte de l'évaluation :

Arrivée dans un contexte de crise au 1<sup>er</sup> septembre 2013, la nouvelle direction a débuté un cycle de réformes rendu nécessaire par la dégradation de la situation. Un rapport de la cour des comptes en octobre 2013 pointait une situation financière alarmante et une crise de trésorerie sans précédent (cf. *infra*) associées à des problèmes de gouvernance et de pilotage. Prenant appui sur les analyses et recommandations de trois missions d'audit<sup>13</sup> et de consultance réalisées courant 2014, la nouvelle direction a rapidement mis en œuvre un plan de redressement drastique ayant pour objectifs la réorganisation des fonctions supports, la stabilisation de l'emploi contractuel et du climat social et des fondamentaux comptables et financiers.

Simultanément MSA avait à définir sa stratégie en termes d'offre de formation en présentant un dossier d'habilitation auprès de la CTI, un dossier de demande d'accréditation auprès du MENESR et devait négocier un contrat d'objectifs et de performances avec sa tutelle ministérielle. Il lui était aussi demandé<sup>14</sup> de se positionner au plan local dans la construction de la Comue LR et d'inscrire ses actions au niveau national dans le développement de l'IAVFF, créé par la loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt.

Le comité d'évaluation a focalisé son analyse sur la stratégie arrêtée par la nouvelle direction et en particulier sur les acquis du plan de redressement de 2013, sur les équilibres de son implication régionale/nationale, sur l'articulation de l'offre de formation licence, master, doctorat et diplômes d'ingénieurs, sur la gestion de la cohérence entre politique scientifique et choix pédagogiques.

<sup>11</sup> Accréditation 2015 MENESR, direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGSIP).

<sup>12</sup> Lettre de cadrage en vue de l'évaluation des établissements 5 février 2015. DGER 2015-082.

<sup>13</sup> Rapport de la cour des comptes sur la situation financière. Octobre 2013 ; Consultance Pwc sur la réorganisation des fonctions support. Juillet 2014 ; Audit de l'inspection de l'enseignement agricole sur le climat social et les conditions d'emploi des contractuels. Juillet 2014.

<sup>14</sup> Lettre de mission 31 mars 2014 direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) 2014-194.

# La stratégie et la gouvernance

La stratégie de MSA s'est construite simultanément à la mise en œuvre d'une transformation importante de l'établissement et d'un redressement financier pour lequel la nouvelle direction générale a été missionnée. Ce plan est décliné en six grandes orientations :

- Professionnaliser et optimiser les fonctions support et renforcer le pilotage de l'établissement.
- Poursuivre la restructuration de l'offre de formation en favorisant l'innovation pédagogique.
- Renforcer la contribution de l'établissement au Système national d'appui (SNA) et ses liens avec l'enseignement technique agricole.
- Revisiter la politique scientifique de l'établissement en s'appuyant sur les compétences de recherche du site.
- Valoriser les résultats de la recherche et développer les activités de formation continue et d'expertise.
- Renforcer la stratégie d'alliance en s'appuyant sur une bonne articulation entre politique de site et politique nationale et internationale.

## I – Une gouvernance resserrée pour mener une transformation radicale de l'établissement

### 1 ● Une situation financière assainie

Les mesures d'urgence mises en œuvre sur la période septembre-décembre 2013 étaient relatives à la situation financière. La centralisation des engagements, un plan de réduction des dépenses, la suspension des investissements et l'aide d'urgence accordée par la tutelle ont permis un redressement rapide de la trésorerie et réduit de trois-quarts le déficit prévisionnel attendu pour l'année 2013. Le résultat 2014 en excédent, augure favorablement de la tenue des objectifs ambitieux (cf. *infra*, chapitre « Le pilotage et la gestion ») fixés à la fois pour le niveau de trésorerie (2,5 M€) et du fond de roulement (4 M€). Cette forte pression exercée sur les moyens disponibles, en crédits et par sollicitation des ressources humaines, n'a pas affecté le bon fonctionnement de l'établissement, grâce à la priorité accordée aux formations et à l'adhésion des personnels.

### 2 ● Une transformation radicale autour de lignes directrices clairement énoncées

Le plan de redressement et réorganisation mis en œuvre le 1<sup>er</sup> juillet 2014 est le fruit d'une réflexion collective pour assurer une cohérence d'ensemble des différents niveaux de transformation. Le cadrage de la mission formation mobilise les quatre départements, les trois instituts et les deux domaines, chacun intervenant avec des prérogatives bien établies et non redondantes. Ces structures bénéficient du soutien d'une direction déléguée aux formations et à la politique scientifique (DFS) qui a été particulièrement active. L'instance de réflexion et d'orientation, le comité d'orientation des formations et de la politique scientifique (Cofos) a conduit à une hiérarchisation puis une simplification de l'offre de formation (cf. chapitre « la recherche et la formation »). Le chantier reste encore ouvert tout comme l'est la définition d'une stratégie pour une recherche plus autonome se démarquant des thématiques pilotées nationalement par l'Inra.

Un second volet a concerné le renforcement de la capacité de pilotage via le regroupement des 15 composantes<sup>15</sup> en trois grandes directions: les services généraux, les services d'appui et la DFS. Ce faisant, MSA a répondu à une des préconisations de l'évaluation précédente. Avec la création de la mission d'appui au pilotage (Mapi) il en résulte aujourd'hui une équipe de direction de cinq personnes directement en prise avec le pilotage des actions ; c'est un gage d'efficacité s'il n'apparaît pas de coupure entre les acteurs et la cellule décisionnelle.

---

<sup>15</sup> 4 départements, 3 instituts, 4 directions (recherche, vie étudiante et formation, relations internationales, partenariat), 3 domaines et la fondation.

La parution du nouveau décret en février 2015<sup>16</sup> modifiant l'organisation de l'établissement, adopte par ailleurs la réduction voulue par la direction des effectifs des instances statutaires (conseil d'administration (CA) (de 44 à 26 membres), conseil scientifique (CS) (de 22 à 17), conseil des enseignements (CE) (de 51 à 21), conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE) (de 22 à 15)), proposition qui avait été approuvée à une large majorité par le CA (30 juin 2014). Le comité de direction (Codir) qui permettait une relation directe entre direction générale (DG) et directeurs de composante a été supprimé<sup>17</sup>. Il a été remplacé par une équipe de direction de cinq personnes. Pour préserver les échanges entre la direction générale et les responsables de composantes de formation et de recherche, le Cofos a été mis en place. Le Cofos constitué des quatre directeurs de départements, des trois directeurs d'instituts, de la DFS ainsi que d'invités selon les thématiques abordées, se réunit tous les 15 jours. Il a pour mission de définir la stratégie en termes de formation, recherche et valorisation et de créer le lien entre le travail des équipes pédagogiques et la politique impulsée par la DFS. Dans les faits, c'est un organe de coordination qui rassemble les propositions des composantes et leurs avis. Il est une force de propositions pour la direction et constitue la voie privilégiée pour toute consultation utile des composantes avant le passage des dossiers dans les instances.

Pour le comité d'évaluation, le travail conduit par le Cofos est un élément très important dans la réussite de la réorganisation.

### 3 ● Une volonté affirmée de partage de la réflexion et d'accompagnement du changement

Compte tenu des enjeux et du rythme des réformes à réaliser, le risque d'incompréhension, de résistance voire de blocage était patent. Le parti pris de transparence de la direction et sa volonté soulignée par les agents de les associer largement à la réflexion ont facilité l'adhésion. Des assemblées générales dédiées, les messages réguliers adressés à tous les agents par la direction, l'ouverture d'un espace spécifique dans l'intranet et la création d'une commission des élus et d'une cellule de veille et d'alerte d'une part, la prise en compte des propositions émanant des groupes de travail et l'organisation de plusieurs vagues de mobilité interne d'autre part, sont autant de dispositifs mobilisés au service de cet accompagnement du changement. L'expression des acteurs est sans ambiguïté sur l'intérêt de ces mesures et le niveau important de participation des personnels, en particulier des enseignant-chercheurs (EC), en est le meilleur témoin.

Ni la réforme des statuts actant la réduction des effectifs des conseils, ni la mise en place de la nouvelle organisation marquée par le passage de 60 à 10 chefs de service ou le remplacement du Codir de 15 membres par une équipe de direction réduite à 5, pas plus que la révision du règlement intérieur n'ont entamé durablement (au-delà des réactions et de l'inquiétude générées initialement par l'ampleur des réformes) le climat social. Le mérite en revient à la direction dont le souci incontestable de dialogue interne a été souligné ci-dessus. Si des îlots d'insatisfaction sont parfois audibles, ils ne sont pas de nature à réellement freiner la dynamique. Le cumul non négligeable de leurs mandats dans les instances est présenté par les représentants des personnels comme un facteur favorable à la circulation d'information entre les instances. Pour autant cet état de fait ne constitue pas le meilleur des leviers pour faire partager la capitalisation des acquis à toute la communauté. Multiplier les sources actives d'information, en diversifiant les profils des élus, pourrait aider à vaincre quelques velléités persistantes de résistance au changement.

### 4 ● Des valeurs partagées et une vision pour élaborer la stratégie et éclairer les missions

C'est autour de ses valeurs : (« responsabilité et engagement pour un développement agricole et alimentaire durable, solidarité et partage des connaissances, ouverture internationale culturelle sociale et partenariale »<sup>18</sup>), que MSA a construit sa nouvelle dynamique. Prenant en compte les fortes pressions exercées sur les systèmes de production et de transformation agroalimentaires, l'établissement milite pour un nouveau paradigme de la formation en agronomie. Pour relever les défis, biodiversité, réchauffement climatique, sécurité alimentaire, mondialisation de l'offre de formation, il a su définir des ambitions en phase avec ses missions, à savoir « des formations innovantes et à fort impact sociétal, des diplômés appréciés et recherchés, une ingénierie partenariale renforcée, des campus attractifs et ouverts, un établissement réactif, adaptable et efficient ». C'est une nouvelle culture faite de

---

<sup>16</sup> Décret n°2015-132 du 6 février 2015 modifiant le décret n°2006-1593 du 13 décembre 2006 portant création du Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques (Montpellier Sup Agro).

<sup>17</sup> L'ancien comité de direction regroupait une quinzaine de membres.

<sup>18</sup> Axes stratégiques de MSA.



transversalités et laissant une large place à la conduite de projets que veut développer avec raison la nouvelle direction. Les objectifs sont clairs, les messages sont construits et cohérents. Les 6 orientations du plan de développement stratégique sont déclinées en 46 objectifs opérationnels avec chacun un indicateur de suivi et de performance. Le comité encourage MSA à la plus grande vigilance en ce qui concerne le suivi des 46 indicateurs mais il convient aussi de s'interroger sur leur nombre, leur pertinence et la fiabilité de leurs mesures. La présentation de ce suivi devant le CA à un rythme annuel tel que voulu par la direction paraît être une fréquence *a minima*. Le rôle de la Mapi en charge des observations sur leur mise en œuvre est particulièrement important et ses notes à l'image de celles déjà produites devant le CA sur le déploiement du contrôle interne sont indispensables.

## II – L'établissement a clarifié sa politique de partenariat

### 1 ● La politique de partenariat local et régional

Au niveau régional, à la suite des interventions de l'établissement et de sa tutelle, un nouveau décret<sup>19</sup> a consacré la participation de MSA comme membre fondateur de la Comue LR. C'est une reconnaissance importante pour cet établissement de taille modeste si on le compare aux universités partenaires. Paradoxalement la problématique d'intégration dans le site reste circonscrite au cercle restreint autour de la direction générale. Contrairement aux EC concernés par l'organisation de la recherche, le personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé (Biatss) considère que l'impact de la Comue est très faible. Tous font confiance à une direction jugée comme seule compétente pour œuvrer à ce niveau. Par ailleurs les transferts de compétence à la Comue étant encore limités au niveau opérationnel il y a peu de nouvelles interférences avec la dynamique de l'établissement et ses choix stratégiques.

Dans le cadre de l'opération Campus, MSA a été très impliqué à travers sa participation en tant que membre du pôle scientifique à visibilité mondiale Agronomie-Environnement qui fédère tous les acteurs du domaine (académiques, Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) et entreprises) dans une dynamique formation, recherche et innovation. L'interdisciplinarité, l'excellence scientifique et le rayonnement international sont renforcés par la présence du réseau thématique de recherche avancée (RTRA) « Agronomie et Développement durable » labellisé en 2007, puis comme Laboratoire d'excellence (Labex) « Agro » retenu dans le cadre du programme investissement d'avenir (PIA) au titre duquel il a reçu une dotation de 25 M€, en 2011. MSA y apparaît comme membre fondateur au même titre que dans la fondation Agropolis qui constitue un cadre souple et réactif pour la gestion de projets internationaux et la construction de partenariats, par exemple avec la mise en place de trois chaires : AgroSys, Unesco Alimentation du Monde et Elsa-Pact<sup>20</sup>. Sa participation dans trois autres Labex (Cemeb, Numev et Entreprendre), un Institut de Biologie Computationnelle, une initiative d'excellence en formation innovante (Idefi) marque bien son implication dans ces actions d'excellence.

MSA apparaît naturellement dans la proposition future de l'Initiative d'excellence (Idex) portée par l'Université de Montpellier pour promouvoir une université de recherche de rang mondial affirmant l'ouverture vers les pays du Sud comme spécificité. Cette stratégie d'insertion dans la politique de site développée depuis des années se concrétise. En prenant appui sur ce capital et grâce à sa nouvelle structuration, MSA peut rayonner sur des objectifs et des axes scientifiques ciblés et identifiants.

Dans ses implications avec les partenaires historiques Inra, Cirad, IAMM et avec d'autres EPST (CNRS, Irstea), les mesures arrêtées par la nouvelle direction n'ont pas remis en cause les bases des actions partagées, et tous souhaitent que MSA ne cède pas aux sirènes du repli sur soi qui pourrait résulter de l'ampleur des réformes. La volonté certaine d'indépendance, l'affirmation des spécificités liées à la mission d'enseignement, le rappel des choix stratégiques clairement exposés permettent même de se projeter au-delà des opportunités offertes et de se positionner par rapport aux partenaires extérieurs à l'établissement. L'Inra, en particulier, souhaite une amplification de la mutualisation et trouve naturel le souci de MSA de communiquer sur ses axes de recherche. D'un commun accord, les deux établissements ont produit un document cadre<sup>21</sup> pour revisiter les bases d'un partenariat qui s'impose par l'importance des moyens mobilisés pour assurer le fonctionnement du site intégré de la Gaillarde. Il s'agit bien de

---

<sup>19</sup> Décret n°2015-1218 du 1<sup>er</sup> octobre 2015 modifiant le décret n°2014-1682 du 30 décembre 2014 portant approbation des statuts de la Communauté d'universités et établissements « Languedoc-Roussillon Universités »

<sup>20</sup> Évaluation environnementale et sociale (E & S) du cycle de vie pour améliorer la compétitivité des entreprises par la transition écologique et sociale.

<sup>21</sup> Note sur la situation, les enjeux et les perspectives du campus intégré SupAgro-Inra sur le site de La Gaillarde.

nourrir des actions cohérentes avec les stratégies respectives, celle de l'Inra étant souvent dictée par sa stratégie nationale. L'Inra hébergé par MSA n'est pas propriétaire ; un risque de désengagement pourrait en découler, fragilisant ainsi les équilibres actuels. La redevance annuelle de 1,6 M€ versée par le centre Inra couvre les frais de fonctionnement. Elle est évidemment insuffisante pour couvrir, voire anticiper, les coûts de maintenance et de rénovation du patrimoine qui font l'objet d'accords complémentaires entre l'INRA et MSA.

## 2 ● La politique de partenariat national

Au niveau national, l'IAVFF, parfois assimilé à une Comue thématique et nationale ou à une université fédérale, est chargé d'animer la coopération entre ses membres pour accompagner, *via* la formation et la recherche, l'évolution des pratiques de production en vue de relever le défi de la transition agro écologique. MSA est particulièrement sollicité sur un volet soutien à l'enseignement (formation des professeurs) et sur le volet coopération internationale avec les pays du sud. La stratégie de l'IAVFF étant encore en cours de définition, l'établissement n'a pas eu à mobiliser des moyens conséquents, ce qui lui a épargné d'avoir à réaliser un arbitrage entre choix régional et implication nationale. Cette mise en place de l'IAVFF peut néanmoins offrir une occasion à MSA de déployer davantage d'EC vers l'international en vue de conquérir des responsabilités et un *leadership* dans les instances et lieux de décision au niveau européen voire mondial. Cela pourrait être le cas dans les comités d'experts de la communauté européenne, les comités éditoriaux pour les publications, dans les comités d'organisation des conférences internationales, etc.

Par son assise nationale, le Système national d'appui (SNA)<sup>22</sup> peut être considéré comme un dispositif partenarial. Le SNA a pour mission de favoriser et d'accompagner les évolutions du système d'enseignement agricole technique, dans une dynamique d'adaptation, d'innovation et d'anticipation des changements. Le centre de Florac, qui était établissement public à caractère administratif (EPA) autonome et le porteur principal de cette mission, est devenu en 2007 composante intégrée à MSA qui a donc formellement vu ses actions démultipliées dans ce domaine. Le positionnement vis-à-vis de cette mission d'appui est à clarifier. Devenue mission non exclusive mais obligatoire, la mise en œuvre souffre d'un déficit d'interactions entre le site de Florac et celui de Montpellier. L'éloignement géographique des EC, la spécificité des compétences capitalisées sur le travail collaboratif et le vivre ensemble, la pédagogie, l'autonomie financière en matière de ressources, les injonctions répétées adressées, par la tutelle, la cour des comptes, l'AERES, à l'établissement lui demandant de clarifier son offre de formation, sont autant de facteurs qui conduisent le comité à s'interroger sur le positionnement de MSA à l'égard de cette mission. *A contrario*, l'antenne de Florac apporte un vrai savoir-faire en termes d'ouverture au monde socio-professionnel. Mais les moyens sont contraints. Qui peut arbitrer entre le temps consacré à l'enseignement (licences professionnelles) et le temps consacré au conseil et à l'appui (formation tout au long de la vie des enseignants des lycées agricoles) ? Comment faire vivre un réseau partagé avec des partenaires répartis sur tout le territoire ? Face à ces questions encore sans réponse, il n'est pas sûr que MSA, qui hérite pour partie sa responsabilité du regroupement, puisse trouver seul et rapidement un équilibre satisfaisant : l'IAVFF pourrait-il être sollicité et jouer un rôle de catalyseur ?

## III – Une communication encore en cours de redéfinition

Après la fusion un nouveau logo avait été créé avec des déclinaisons disparates pour plusieurs de ses composantes. Dans le cadre de la réorganisation, la direction générale a mis en place une identité visuelle unique, bicolore, réaffirmant ainsi l'appartenance commune. Les logos des entités périphériques (cercle des élèves et association des anciens) ont également été recréés avec cette nouvelle charte. Le service communication central est le garant de la marque réaffirmée et avise l'ensemble des étudiants et du personnel sur son utilisation. Il est composé de 3,5 équivalents temps plein (ETP) mais deux étaient vacants (graphiste et chargé de communication internationale) au moment de la visite sans indication sur un recrutement prochain.

MSA a donc voulu rafraîchir son identité visuelle avec un nouveau logo et une nouvelle charte graphique. L'imprégnation sera progressive et la direction devra peser pour que la migration s'opère le plus rapidement possible.

Ce service est également responsable de la communication numérique sur le site internet et sur les réseaux sociaux (présence sur *Facebook*, *Twitter* et *Dailymotion*). Le site a été modifié récemment pour prendre en compte la nouvelle charte graphique et pour réunir les sites des différentes entités, souvent peu à même de les actualiser

---

<sup>22</sup> Cinq établissements mettent en œuvre chaque année des actions qui constituent le programme national d'appui à l'enseignement agricole : Agrocampus Ouest ; la Bergerie nationale de Rambouillet ; l'École nationale de formation agronomique de Toulouse ; AgroSup Dijon ; Montpellier SupAgro. (source : note de présentation du SNA du ministère de l'agriculture et de la pêche, 2009).

régulièrement. Pour le comité, il ne paraît pas encore, en l'état, susceptible de contribuer à une communication dynamique et attractive à l'international semblant plutôt arrivé à saturation (facilité de connexion, fréquence d'actualisation), notamment pour la communication en anglais vers les étudiants étrangers. Un nouveau projet de refonte est actuellement engagé avec le soutien d'un prestataire.

Pour le volet communication interne, la refonte de l'intranet et la création d'un environnement numérique de travail (ENT) sont planifiées. Il est important d'associer l'ensemble des acteurs à ce chantier pour permettre de restructurer aussi le circuit intranet de l'information. L'objectif est d'amplifier la consultation et la compréhension de l'ensemble de cette nouvelle stratégie par tous les agents.

## IV – Une politique de la qualité à généraliser

Dès 2006, l'École nationale supérieure agronomique de Montpellier, fusionnée dans MSA lors de sa création, a obtenu une certification iso 9001 pour la gestion administrative et pédagogique des licences professionnelles, pour la formation continue et la gestion des études doctorales. Sur cette base une démarche plus globale a été impulsée en septembre 2013 dans le cadre du plan de réforme des activités de l'établissement. Depuis juillet 2014 cette fonction qualité est intégrée à la Mapi. Elle a pour objectifs la certification des formations, la maîtrise des risques en vue d'assurer la conformité des pratiques aux exigences réglementaires, l'amélioration de l'efficacité des activités et la promotion de la communication interne.

Le système est articulé avec l'appui de la cellule qualité autour de trois processus, « management, réalisation, support », dont la cartographie est établie. L'établissement a choisi avec raison un management souple plutôt qu'un enlisement dans les procédures. En associant démarche qualité et contrôle interne, en mettant en synergie démarche qualité et système d'information, il s'agit bien de renforcer le professionnalisme des acteurs, de décloisonner les services, d'améliorer l'accès et l'utilisation des données, bref de retrouver le sens global. Les remèdes apportés pour pallier la dispersion des responsabilités, les audits qualité réalisés en interne témoignent d'une réelle avancée. L'extension du système à l'ensemble des formations et à d'autres activités métiers comme la recherche et l'expertise est encore à mettre en place. Tous les outils ne sont pas aboutis et MSA a tout intérêt à poursuivre sur cette base pour respecter voire avancer une échéance de réalisation estimée à encore deux ans.

MSA a fourni un rapport d'autoévaluation complet, construit avec rigueur, ce document reflétant une perception sans complaisance de la situation de l'établissement. Les facteurs limitants dans la réorganisation sont le plus souvent très bien identifiés. Les conditions de rédaction de ce rapport marquées par une mobilisation et un flux d'informations très importants, témoignent de la maîtrise de pratiques relevant de l'amélioration continue des organisations.

Par ailleurs, les étudiants sont sollicités pour l'évaluation concernant les modules d'enseignement. Malgré des taux de participation qui plafonnent autour de 50 %, les résultats de ces évaluations sont traités, dans le cadre d'une démarche qualité au sein des comités pédagogiques et ils permettent des adaptations progressives des contenus et des pratiques pédagogiques. Dans cette démarche une grande liberté est laissée aux équipes qui sont maîtres d'œuvre des formations : le foisonnement des initiatives en générant un morcellement des informations rend difficile une perception globale de son efficacité.

Dans le registre du développement durable, l'établissement, après une phase de concertation intensive, s'est doté d'un plan vert début 2014 (relevant les neuf défis fixés par la loi « Grenelle II ») et un plan d'action opérationnel a été diffusé aux agents en septembre 2014. Le volet environnemental a une place prépondérante compte tenu de la richesse du patrimoine de MSA. Il valorise par exemple un campus durable avec des espaces verts à forte valeur environnementales (*arboretum*, biodiversité, jardin des étudiants). Le volet social et le volet économique sont concernés via le projet « cantine exemplaire » en vue de fédérer le personnel et les étudiants autour d'un projet commun. Le responsable développement durable est directement rattaché à la direction générale et sa lettre de mission cadre la démarche volontariste qui associe personnels, étudiants et l'Inra en tant que partenaires. Cette démarche particulièrement convaincante est une véritable réussite. Elle bénéficie d'un engagement très important des étudiants à travers les actions des associations (projet « agrovélités », projet « agro et sac à dos ») et des clubs. Les élèves ont signé massivement la charte de l'étudiant responsable rédigée par leurs soins.



# La recherche et la formation

## I – Un environnement scientifique de qualité pour une offre de formation riche et variée

1 ● Une politique scientifique guidée par des choix pédagogiques et dépendante des thématiques de recherche des UMR.

MSA a fait le choix d'adosser une recherche de qualité à son offre de formation, en s'appuyant sur le potentiel des 20 unités mixtes de recherche (UMR) (sur 22 unités de recherche) dont elle partage la co-tutelle avec l'Inra, le Cirad, le CNRS, l'IRD, l'université de Montpellier, l'IAMM, AgroParisTech et l'Irstea.

Les thématiques prioritaires affichées sont principalement portées par ses partenaires et sont intégrées dans les champs disciplinaires et pluridisciplinaires enseignés dans les divers parcours de l'école. Les recherches s'articulent autour des domaines :

- sciences des plantes (3 UMR, 414 permanents dont 14 MSA<sup>23</sup>)
- écologie, agroécologie, agronomie (6 UMR, 362 permanents dont 22 MSA)
- eau, environnement (2 UMR, 114 permanents dont 7 MSA)
- agroalimentaire, biotechnologie (4 UMR, 273 permanents dont 22 MSA)
- mathématiques, sciences de l'Information (2 UMR, 54 permanents dont 12 MSA)
- sciences économiques, sociales et de gestion (3 UMR, 162 permanents dont 21 MSA)

Trois unités mixtes technologiques (UMT) (Génovigne, écoTech-Viti et Pastoralisme) participent également à ce dispositif de recherche et formation.

Avec un potentiel de recherche limité qui représente moins de 10 % des effectifs des UMR et son éparpillement, MSA ne peut que difficilement peser sur la politique des UMR très encadrée par les EPST. Cette stratégie de répartition des EC s'explique en partie par la volonté de couvrir un vaste champ disciplinaire en cohérence avec le large spectre des formations proposées. Elle a eu et a le mérite de permettre à chacun d'entre eux d'avoir une activité de recherche avérée dans un environnement scientifique privilégié, de progresser dans son domaine d'expertise et d'avoir, dans ce contexte, une production scientifique honorable (1,4 article/an/EC) qui, compte tenu de la charge conséquente assurée en activités pédagogiques (en moyenne 1,3 horaire statutaire), est reconnue de qualité. Pour préserver une implication soutenue de ses EC dans les missions pédagogiques, la direction n'a pas fixé d'objectif d'augmentation de ce taux de publication.

2 ● Une dynamique engagée pour le recentrage et l'appropriation de la stratégie de recherche

Une réflexion menée à partir de 2014 au sein des quatre départements de formation et recherche, associant étroitement les trois instituts et les deux domaines expérimentaux (plate-forme de formation et recherche), a conduit au regroupement de ces entités au sein de la DFS, dotée d'un organe de coordination (Cofos)<sup>24</sup>.

Elle a aussi permis de préciser et de renforcer l'articulation recherche, formation et innovation présentée dans le projet stratégique de l'établissement. Sur la base d'une cartographie des thématiques de recherche des champs disciplinaires et pluridisciplinaires portées par les UMR, quatre axes transversaux ont été identifiés pour nourrir et enrichir les formations et tenter de répondre aux défis socio-économiques :

- systèmes alimentaires durables : compréhension des processus liés à la disponibilité des ressources agricoles,

<sup>23</sup> Total des EC et Biatss, pour l'ensemble de l'énumération des domaines.

<sup>24</sup> Cf. organigramme de juillet 2014.

transformations, valorisations agro-industrielles, consommation, et déploiement de nouveaux procédés.

- transition agro-écologique : amélioration de la production agricole, mobilisation des ressources limitées ou en danger - dont la biodiversité - supports de la durabilité des agro-écosystèmes.
- ingénierie prédictive et décisionnelle du vivant : mise au point d'une approche intégrée « acquisition-traitement-gestion des données biologiques et environnementales » pour comprendre et prédire, voire piloter le fonctionnement des systèmes biologiques.
- innovations et entrepreneuriat pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement : développement d'innovations techniques, sociales, et organisationnelles des systèmes de production-transformation-consommation pour l'alimentation et l'agro-industrie, et accompagnement vers l'entrepreneuriat

Cette déclaration de politique scientifique doit encore faire l'objet d'une approbation par le CA. Le comité considère que les débats devraient associer de manière plus étroite les UMR peu ou pas concertées (les directeurs d'unités étant absents du Cofos). L'association des chercheurs des organismes de recherche partenaires contribuerait non seulement à enrichir les enseignements (apport de compétences nécessaires dans ces domaines de formation très compétitifs) mais à soulager les EC qui assurent en plus des activités pédagogiques et collectives, en moyenne plus de 50h équivalent travaux dirigés (ETD) complémentaires.

Le CS ne se réunit que deux fois par an. Cette instance, centrale de par son travail d'expertise, gère les appels d'offre (financement ou co-financement de thèses, séjours post-doctoraux, accueil de scientifiques étrangers, investissements dans des infrastructures, etc.), les avis sur les campagnes d'emplois, les délégations, etc. Elle ne peut donc pas se livrer à un travail de prospective et d'analyse réfléchi sur la politique de recherche. Aussi, MSA gagnerait à mettre en place les conditions propices à une telle réflexion sur sa stratégie en matière de recherche.

### 3 ● La formation par la recherche : une implication forte dans les formations doctorales

MSA applique dans ce secteur la même stratégie de collaboration au sein du pôle montpelliérain que dans le domaine des activités de recherche. Habilitée à délivrer seule le diplôme de doctorat, l'école a privilégié la co-accréditation des écoles doctorales (ED) liées à son domaine de compétence. En formation doctorale, l'établissement s'appuie pour l'accueil des doctorants sur ses partenaires académiques en France (universités, grandes écoles et organismes de recherche) et à l'international dans le cadre de collaborations et d'accords stratégiques. Les partenaires socio-économiques apportent une contribution à travers des bourses « convention industrielle de formation par la recherche » (Cifre) sur des axes scientifiques structurant les thématiques emblématiques (par exemple 23 % des thèses de l'école doctorale Gaia).

Le collège doctoral de la Comue organise les formations complémentaires des doctorants de l'ensemble des écoles doctorales du site et harmonise les procédures. MSA est co-accréditée pour deux ED : Gaia et Edeg<sup>25</sup> et associé à l'ED « territoires, temps, sociétés et développement » portée par l'université de Montpellier 3. Avec sa participation à ces trois ED, MSA couvre l'ensemble de ses disciplines.

Participant à la gouvernance et au financement des ED, MSA prend part aux décisions concernant les admissions, l'offre de formation et l'attribution des contrats doctoraux. L'école doit faire face néanmoins aux difficultés, soulignées par les directeurs de ses UMR, relatives à l'accès aux contrats doctoraux pour les unités sans tutelle universitaire. Une réflexion et des discussions sont à mener pour réguler les modalités d'attribution de ces contrats car MSA apporte quatre contrats du MENESR dans ces ED.

En 2014, 231 doctorants étaient inscrits dont 50 % d'étrangers et 40 % de co-tutelle. Ils sont tous soutenus financièrement à des niveaux divers grâce à des sources variées (allocations MENESR, bourses étrangères, contrats de recherche et contrats Cifre). Une attention particulière devra être portée sur les thèses en co-tutelle car elles sont nombreuses pour MSA : le problème d'abandon ou de durée trop longue est en effet récurrent lorsque ces thèses ne rentrent pas dans le cadre de partenariats institutionnels internationaux ou que les soutiens financiers sont insuffisants.

Le CS a la gestion de 10 demi-contrats doctoraux financés par le dernier contrat de plan État Région (CPER). Il attribue aussi des financements spécifiques sur appel d'offres ; très appréciés des UMR ils permettent compte-tenu des montants alloués de faire face à des besoins ponctuels (bourses, mobilité, etc.) et cette disposition est à

---

<sup>25</sup> Gaia : biodiversité, agriculture, alimentation, environnement, terre, eau ; Edeg : économie-gestion de Montpellier.

encourager en relation avec la politique de recentrage des axes. C'est une réelle intervention financière de l'établissement dans le pilotage de la recherche outre la mise à disposition de délégation, de congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT) et la dotation récurrente des UMR (3000 € par cadre scientifique).

## II – Une politique de formation clarifiée avec un pilotage réorganisé

La politique de formation est portée par la DFS, créée pour assurer un *continuum* pédagogie, recherche, innovation. La formation, comme la recherche, est structurée en quatre axes (cf. *supra*) qui reflètent la pluridisciplinarité de MSA. La stratégie en terme de formation est définie par le Cofos.

La pédagogie est discutée dans des équipes pédagogiques (EC, chercheurs, ingénieurs pédagogiques) au sein des quatre départements, qui sont au centre des décisions. Les directeurs de départements sont élus pour une durée de quatre ans renouvelable une fois. Cette structuration aide à clarifier la position des EC par rapport à leur dispersion dans les UMR.

Ce dispositif est complété par les comités de diplôme, le conseil des enseignants, et le CEVE. Des conseils de perfectionnement ont été mis en place au sein de chaque institut. Néanmoins des conseils de perfectionnements pour chaque diplôme permettraient d'optimiser la réflexion sur leur évolution et les adaptations qui en découlent.

Les formations s'appuient sur la DSA créée il y a un an. L'administration de la formation est assurée par le service des études et de la vie étudiante (SEVE), constitué de 30 personnes réparties en six équipes (une par type de diplôme, stage/insertion, alternance/formation continue (FC)/validation des acquis de l'expérience, vie étudiante), qui assurent l'interface avec les départements et les instituts. Les responsables administratifs des diplômes participent aux comités pédagogiques de diplômes et aux conseils des enseignements, et rapportent au Cofos les sujets traités en lien avec le SEVE.

La communauté des EC s'est bien approprié la nouvelle organisation et le soutien des équipes pédagogiques aux différentes réformes est important. La liaison assurée entre formation et recherche dans les départements est perçue comme très utile pour éviter que la définition des profils de recrutement ne relève que des seules UMR. La répartition des rôles entre le CS et le COFOS en matière de définition des profils de poste (le CS joue un rôle plus restreint que dans la majorité des établissements) ne semble pas prêter à discussion.

La démarche qualité est pilotée par une ingénieure de recherche rattachée à la Mapi. L'évaluation des enseignements par les élèves est gérée par chaque formation (avec un taux de réponse relativement faible, entre 50 et 65 %). Une synthèse de l'enquête présentée aux comités pédagogiques conduit à des propositions d'améliorations suivies.

Le processus de recrutement du cursus ingénieur (sur concours nationaux ou spécifiques), la politique de stage décidée par chaque comité de diplôme et les enquêtes d'insertion renseignées par chaque formation, sont communiqués aux élèves, enseignants et partenaires. L'établissement prévoit d'améliorer l'ensemble de ces dispositifs pour gagner en cohérence et disposer de données homogènes permettant une communication plus claire, simplifier le travail administratif, améliorer le taux de réponse des enquêtes, améliorer l'impact des stages sur la formation des élèves.

## III – Un effort de recentrage des formations à poursuivre, l'alternance et la formation continue à développer

Les formations proposées par MSA dans son dossier d'accréditation, à savoir six mentions de licence professionnelle<sup>26</sup>, six mentions de master<sup>27</sup>, deux cursus d'ingénieurs, une spécialisation d'un an, accessible après le diplôme d'ingénieur (ingénieur spécialisé en Innovations dans les systèmes agricoles et agroalimentaires du monde), ont toutes été validées par le MENESR et la CTI. Deux masters spécialisés (management des entreprises du vivant et

---

<sup>26</sup> Gestion de la production industrielle, commercialisation des produits alimentaires, gestion et accompagnement de projets pédagogiques, métiers de la protection de l'environnement, agronomie, développement de projet de territoire.

<sup>27</sup> Diplôme national d'œnologie, master « organisation internationale de la vigne et du vin », biologie agrosociétés, économie de l'environnement de l'énergie et des transports, *marketing* vente, biodiversité écologie évolution, sciences de l'eau, sciences et technologie de l'agriculture de l'alimentation et de l'environnement.



l'agroalimentaire, innovation et politique pour une alimentation durable), le diplôme national d'œnologie et le diplôme d'études spécialisées en management du secteur de la vigne et du vin, complètent cette offre.

Néanmoins, la soutenabilité de l'offre de formation doit encore être optimisée, tant du point de vue quantitatif que qualitatif (types de diplômes, de parcours, de formats d'enseignement à conserver). L'effort de recentrage initié depuis deux ans doit être poursuivi rapidement. Il apparaît en effet un nombre encore très important de parcours eu égard au nombre d'EC. Cette réflexion touche aussi bien le nombre d'options voire de parcours du cursus 3A ingénieur (par exemple pour le diplôme d'ingénieur agronome, 3 dominantes et 7 parcours en 2<sup>e</sup> année puis 11 options différentes en 3<sup>e</sup> année) et de master (5 spécialités et 9 parcours pour le master agronomie et agroalimentaire) que l'offre de licences professionnelles, ce d'autant que cette offre trop fournie ne fait pas consensus. L'établissement doit veiller par ailleurs à ce que les EC débutants ne soient pas « submergés » par les tâches administratives. Une analyse fine des coûts de formation est encore à réaliser, ainsi qu'un observatoire des métiers pour chaque formation. La mesure de leur impact sur la stabilité financière et les ressources humaines à long terme paraît indispensable si l'établissement veut rénover son modèle économique pour le rendre pérenne et le stabiliser en 2018.

La formation par alternance est généralisée à toutes les licences professionnelles et quatre parcours sont ouverts uniquement à l'alternance et à la formation continue. Un tiers des inscrits (40/125) en 2014-2015 bénéficie de cette modalité. La direction veut étendre ce dispositif aux formations d'ingénieurs. Elle peut y trouver des ressources complémentaires à condition que les collectivités en charge de la formation professionnelle contribuent à leur financement. Si l'établissement a un discours volontariste quant à l'augmentation du catalogue proposé, il n'y a pas d'élan véritable chez les EC déjà fortement sollicités. Un rééquilibrage formation initiale/formation continue est sans doute à impulser.

Des contrats de professionnalisation suivis par un ingénieur pédagogique, sont déjà pratiqués en 3<sup>e</sup> année du cursus ingénieur (1 candidat en 2013-2014 et 9 l'année suivante) dont le suivi est assuré par un ingénieur pédagogique. MSA est membre fondateur depuis janvier 2015 d'un centre de formation des apprentis (CFA) enseignement supérieur. Un projet de formation par apprentissage pour le cycle ingénieur, déposé cette année auprès de la CTI mais non validé, doit être réexaminé dans les prochains mois. Cette formation par apprentissage envisagée pour huit à dix élèves par spécialité recrutés par concours national, se déroulerait soit en trois ans à partir d'une licence ou un diplôme universitaire de technologie (DUT), soit en deux ans pour un élève ingénieur. Ce nombre relativement modeste est lié à la volonté d'une montée en puissance progressive dans un tissu industriel local restreint. Cette formation devrait être pensée dans un contexte industriel national plus large.

La formation continue diplômante (9 élèves ingénieurs, 6 masters, 78 licences en 2014-2015) est gérée par le SEVE, alors que la formation non diplômante (plus de 100 auditeurs) est pilotée par le service partenariat. Quelques diplômes sont obtenus par la voie de validation des acquis d'expérience (VAE), ouverte pour le diplôme d'ingénieur et les licences<sup>28</sup>, les masters et le doctorat. Cette modalité ne génère pas de difficultés de mise en œuvre.

Une cellule de réflexion sur la pédagogie numérique, incluant toutes les composantes a été créée. Une plateforme de cours en ligne, gérée par les équipes pédagogiques, est essentiellement proposée pour les formations aux pays du sud et par apprentissage dans un format classique. Le *Massive open online course* (Mooc) agro-écologie créé par MSA répond à une demande des partenaires du sud. Il peut servir d'exemple étant considéré à raison comme un modèle d'innovation pédagogique. De création récente, il devrait faire l'objet d'une exploitation et d'une valorisation au plan international. C'est aussi une piste qui démontre que la pédagogie numérique est à même de servir de levier pour enclencher la simplification et accroître la lisibilité de l'offre de formation.

## IV – Des partenariats académiques et socio-économiques soumis à un nouveau contexte

MSA s'appuie sur des partenaires locaux et nationaux pour asseoir sa politique de formation. Cette intégration menée de façon collaborative doit préserver la spécificité et la qualité qui sont à la base de l'attractivité. L'établissement a ainsi intérêt à ne pas banaliser son image, à éviter un éparpillement de son offre. Le cursus ingénieur est établi dans un large consensus au niveau de l'IAVFF, en interaction avec les autres écoles nationales d'agronomie. MSA participe ainsi à une coopération sur la cartographie de l'ensemble des formations, ingénieurs, recherche et clinique vétérinaire, formation des enseignants et personnels de direction. La visibilité renforcée à l'international (et en premier lieu au niveau européen) sera un atout partagé pour MSA, ainsi que pour le réseau au

---

<sup>28</sup> En 3 ans, la VAE a concerné quatre diplômés ingénieur et cinq diplômés de licence.



sein duquel la mutualisation de certains enseignements et une mobilité des enseignants-chercheurs pourraient être favorisées.

Les partenaires Inra et Cirad participent à la formation par leur expertise en recherche. La formation bénéficie aussi des relations partenariales industrielles fortes, mais très souvent locales, à plusieurs niveaux. Pour les étudiants, elles donnent lieu à des propositions de stages, de thèses Cifre, des formations en alternance et des propositions d'embauche. Pour les équipes pédagogiques, elles peuvent apporter un appui à la création de nouvelles formations, la participation à des comités pédagogiques, des projets de chaires, et une participation aux formations entrepreneuriales de l'établissement. Sur ce dernier point, MSA souhaite identifier les entrepreneurs potentiels parmi les étudiants, dès la première année, par le biais de concours de sensibilisation.

Par ailleurs, la fondation Supagro<sup>29</sup> rassemble les entreprises, les institutions partenaires et les élèves et soutient de nombreux projets notamment au niveau local ou régional. Les entreprises internationales sont cependant peu touchées, l'accent pourrait être mis sur une action vers cette cible.

## V – Une politique de documentation en évolution, fragilisée par les restrictions budgétaires

MSA a fixé une politique documentaire, assise sur sept axes. Les EC et les formateurs sont devenus les prescripteurs des nouvelles acquisitions d'ouvrage. La réduction de la part physique des documents est de mise alors que les collections numériques se développent. Des formations à la recherche documentaire et à la gestion bibliographique sont intégrées dans les cursus. La promotion et la valorisation des travaux de recherche est réalisée en accompagnant les EC dans l'usage et la gestion de l'information scientifique et technique. Enfin, pour suivre l'évolution dans ces pratiques, une formation est assurée pour les documentalistes. Cette déclaration politique est réaliste, prenant bien en compte les évolutions dans la relation des personnels et des étudiants avec les ressources documentaires.

Le service de documentation de MSA coordonne deux bibliothèques universitaires (sur les sites de la Gaillarde et de la Valette) et deux centres de documentation (Pierre Bartoli, la Gaillarde [bibliothèque commune à trois UMR], et le centre de Florac). Le catalogue commun de l'établissement recense l'ensemble des ouvrages et périodiques sauf ceux de Florac, ce centre possédant un catalogue spécifique en raison de ses liens avec l'enseignement technique agricole et de la mutualisation de leurs ressources documentaires.

Comme l'ensemble de l'établissement le service a subi des restrictions budgétaires ; aucun ouvrage papier n'a été acheté en 2013-2014 et des ressources numériques ainsi que des périodiques ont été supprimés. Enfin, les emplois étudiants qui permettaient d'élargir les plages horaires d'ouverture ne sont plus financés.

La réorganisation de l'établissement a placé la documentation au sein du nouveau service d'appui « ressources pédagogiques et numériques ». Ce positionnement lui permet aujourd'hui d'entrer dans la synergie de numérisation et de prendre un nouveau virage, notamment pour ses acquisitions (*eBook*, abonnement à la presse en ligne) ou ses formations à la recherche documentaire (supports de formation en ligne pour pallier les diminutions d'heures de formation).

Au niveau des usagers, les chercheurs et EC utilisent les services de bibliographie en ligne proposés dans le cadre du service mutualisé avec l'INRA. Un travail sur les possibilités à apporter aux équipes de recherche devra être mené en interne. La *newsletter* Filagro, vecteur de la communication interne, n'est plus éditée, le service étant centré sur des projets pédagogiques.

Les services de documentation bien que partagés avec l'Inra ne sont pas mutualisés et ont conservé leurs propres spécificités. L'expérience acquise en partenariat avec l'Inra concernant les services informatique ou patrimoine et logistique pourrait être mise à profit pour la documentation. Enfin, l'appartenance de l'établissement à la Comue pourrait lui permettre de mutualiser son fonds avec la bibliothèque interuniversitaire et ouvrir ainsi de nouvelles opportunités. Ces adaptations sont rendues nécessaires par l'évolution rapide des systèmes de documentation. Dans cet esprit la réflexion engagée pour promouvoir la documentation comme véritable outil pédagogique devrait mieux intégrer les interrogations sur de nouveaux usages des locaux. Cette réflexion est menée en interne et dans le groupe de travail « mutualisation BIU » de l'opération campus.

---

<sup>29</sup> Dotation annuelle de 400 k€.



# La réussite des étudiants

## I – Un établissement soucieux de la réussite de ses étudiants et de son rôle d'acteur social

MSA a fait le choix de sanctuariser une grande partie des moyens alloués à la formation et la vie étudiante. Pour les étudiants, la crise n'est pas perçue. La nouvelle direction a réorganisé le service des études et l'appui apporté aux équipes pédagogiques. Par ailleurs, l'établissement dédie deux emplois ETP à la vie étudiante : un pour la santé, la vie associative et l'animation étudiante et un pour le sport. Les agents dédiés sont des relais privilégiés des étudiants auprès de l'administration.

Le recrutement des filières d'ingénieurs est régi par le concours commun agro-véto. L'établissement se charge du recrutement pour ses filières licence et master, et facilite l'arrivée d'étudiants étrangers dans les doubles diplômes ou les formations à vocation internationale. Une cordée de la réussite fonctionne avec un lycée voisin et les licences sont promues dans l'enseignement technique agricole.

Les formations d'ingénieurs de l'établissement comportent trois stages (ouvrier, assistant ingénieur et ingénieur). MSA encourage les étudiants à la mobilité académique à l'étranger (40 % des élèves-ingénieurs) ou à effectuer des stages internationaux (45 % en master et 80 % en filière ingénieurs). Chaque étudiant est invité à construire son projet professionnel et bénéficie de l'accompagnement d'un tuteur en particulier pour la détermination et le suivi des périodes de stage. Ce tutorat enseignant fonctionne également pour tous les projets menés par groupe. Par ailleurs, la sensibilisation à l'entrepreneuriat privilégie la mise en place de séances en 1<sup>ère</sup> année, afin de repérer les étudiants réceptifs et leur apporter des enseignements individualisés en 2<sup>e</sup> puis 3<sup>e</sup> années. Des outils d'aide à l'insertion professionnelle sont proposés dans différents modules d'enseignement. L'accent est mis sur l'acquisition de compétences transversales à travers des unités d'enseignement de langues et de projets (formation-action), grâce à l'intervention de professionnels dans la formation, *via* le forum emploi et le forum mobilité internationale. Ces dispositifs classiques pour les formations d'ingénieurs sont ouverts également pour les étudiants de licence et de master.

Entre 80 et 100 étudiants partent à l'étranger dans le cadre d'une césure tutorée. Cependant, la durée retenue pour valider une expérience vécue à l'étranger était d'un mois, ce qui paraît court au regard des attentes (initiation, découverte d'une culture ou comme expérience d'intégration). Le comité prend acte du passage de ce délai à 3 mois dans la nouvelle habilitation. MSA effectue des enquêtes auprès de ses diplômés à 3 et 12 mois avec des taux de réponse dans la moyenne des enquêtes CTI (voisin de 80 %). Le taux d'insertion est en moyenne à 12 mois, sur les 3 dernières années, de 91 % pour les agronomes et de 80 % pour la filière « systèmes agricoles et agroalimentaires durables au sud » (SAADS). Les enquêtes montrent que 70 % des diplômés trouvent un emploi en province, 22 % en région parisienne et seulement 7 % à l'étranger. Le salaire médian annuel brut se situe entre 28 et 30 k€, avec de fortes disparités selon les secteurs d'embauche (de 20 à 35 k€). Ce point est d'ailleurs le principal élément d'attention remonté par les diplômés. Il est également à noter qu'un diplômé sur cinq de la filière SAADS est sans emploi 12 mois après sa sortie de l'école. MSA doit être vigilant à ces indicateurs et tenter de les améliorer.

Pour les étudiants en recherche d'emploi, l'association des alumni met en place des monitorats et des séances de conseil.

## II – Une vie étudiante surtout portée par les étudiants et peu inscrite dans la politique de l'établissement

L'établissement s'appuie fortement sur ses étudiants pour l'animation de la vie étudiante.

Les seules activités de loisir proposées en matière de sports sont assurées par des étudiants volontaires et aguerris à une pratique sportive. Cette offre est diversifiée alliant sports collectifs et exercice individuel et bénéficie d'équipements performants. Elle devrait toutefois être complétée et intégrée dans les maquettes, assurée par des enseignants et conduire à une certification par des *European credits transfer system* (ECTS) comme c'est le cas dans de nombreux établissements de formation d'ingénieurs. L'établissement a aussi commencé une démarche de valorisation de l'engagement de ses étudiants *via* la délivrance d'un certificat complémentaire au diplôme. En 2014,

seuls 14 étudiants avaient fait ce choix (ils sont 29 en 2015). La promotion de cette initiative est à encourager. Plus généralement MSA pourrait définir un dispositif clair permettant à ses étudiants de mieux valoriser l'ensemble de leurs prises de responsabilité y compris à travers leurs engagements en dehors de l'établissement.

Les sept associations étudiantes recouvrent un large spectre d'activités (sport, culture, humanitaire, junior entreprise, événements festifs). Elles sont peu ouvertes sur les autres campus, ne sont quasiment animées que par des élèves-ingénieurs bien que destinées à l'ensemble des étudiants, doctorants inclus. Il y a là clairement des marges d'amélioration. La représentativité des étudiants dans les instances et conseils présente les mêmes limites ; seuls des élèves-ingénieurs figurent sur une liste unique par conseil. Il est à noter que les étudiants poursuivant un cursus d'une seule année (licence professionnelle, master co-accrédité par exemple) uniquement présents d'octobre à mars-avril ont beaucoup de difficultés à s'engager dans ces instances. MSA pourrait néanmoins se doter d'une politique pour inciter l'intégralité de sa communauté à participer.

La gestion du fonds d'appui à la vie étudiante (52 k€ par an) récemment repensée est désormais intégralement confiée à la fédération des associations étudiantes qui anime les discussions budgétaires et arbitre les montants des enveloppes allouées. Ce fonctionnement est intéressant en termes de responsabilisation des étudiants. L'établissement reste vigilant sur l'utilisation de ce fonds en exerçant un contrôle *a posteriori* préservant ainsi une capacité d'impulsion en matière d'événements étudiants.

Le développement de l'éducation à la santé et au bien-être et la prévention des conduites à risque sont aussi inscrites dans le cadre stratégique. Une convention est établie avec un médecin psychologue qui assure un après-midi de présence par semaine. Les visites médicales sont effectuées en priorité pour les primo-entrants. Quelques médecins généralistes privés coopèrent pour faciliter un accès plus rapide aux soins. Ces actions gagneraient à être coordonnées avec les services santé et handicap des universités du site dans le cadre de la Comue. Le plan d'action d'éducation à la santé et de prévention des conduites à risque a été mis en place : il fonctionne et est intégré par les étudiants et leurs associations.

Les élus étudiants apprécient la prise en compte de leurs observations dans des conseils ou dans les commissions mais ne se sentent pas acteurs. MSA est soucieux de la qualité de vie de ses étudiants et de leur participation et a inscrit un objectif stratégique pour ce domaine (favoriser et reconnaître l'engagement étudiant dans son contrat d'objectif et de performance. Le rapport d'autoévaluation est cependant relativement limité en la matière. L'intégration plus importante des étudiants étant un enjeu, il est urgent de formaliser leur rôle actuel et surtout de le faire évoluer. L'association d'un étudiant au sein du comité de direction est une proposition qui mérite d'être étudiée.

# La valorisation et la culture scientifique

## Une organisation clarifiée et optimisée en matière de valorisation de la recherche

Dans sa déclaration de politique d'ouverture socio-économique, MSA pointe la valorisation des résultats de la recherche et l'innovation. La réalisation de cet objectif passe par des actions diversifiées, expertises, plate-formes technologiques, challenges innovation, appui à la création d'entreprises. Les partenariats doivent s'inscrire, dans le *continuum* formation-recherche-innovation, dans les axes scientifiques et dans la durée, autour de dispositifs structurants telles que les chaires, la recherche collaborative, SupAgro fondation. Si le rapport d'autoévaluation ne présente pas de façon explicite les partenariats avec le monde socio-économique, il rend bien compte de la forte intégration avec l'Inra et d'autres acteurs du site pour tout ce qui concerne ce volet partenariat valorisation innovation.

Le service des partenariats intégré à la DSA depuis 2014, et la cellule de valorisation mutualisée avec l'Inra et Inra transfert au sein d'AgroValoMéditerranée (AVM), concourent à une structuration renforcée de la valorisation et de la diffusion scientifique dans la chaîne recherche/enseignement/entreprise. Cette organisation est efficace : entre 2010 et 2014 au moins 5 licences/an ont été signées, le nombre de brevets est de 6/an pour le campus dont 3/an pour MSA.

En parallèle, la mise en place du Cofos, la présence d'étudiants souvent impliqués dans la valorisation (graines d'Agro, écotrophéa) et le soutien des EC confiants dans cette nouvelle organisation, ont permis avec une clarification des objectifs, une implication accrue des partenaires socioéconomiques.

Dans un environnement industriel agroalimentaire relativement modeste, MSA a développé des dispositifs originaux : fondation universitaire (SupAgro Fondation), chaire Unesco « alimentation du monde », chaire d'entreprise Agrosys sur l'ingénierie des agrosystèmes durables, service d'expertise « développement, expertise, formation et ingénierie pour le Sud » de la composante « institut des régions chaudes » (IRC). MSA est aussi partenaire de la chaire Elsapact (analyse des cycles de vie) portée par Irstea. L'efficacité et la pérennité de certains de ces outils de création récente ne sont pas encore totalement démontrés.

Le rôle d'interface des domaines agricoles sur les thématiques fortes devra être consolidé avec la participation des entreprises du secteur vinicole, de l'agriculture numérique et du pastoralisme.

La société d'accélération de transfert de technologie (Satt) est bien connectée à l'équipe AVM. Celle-ci constituée avec du personnel riche d'une expérience dans l'entreprise anime le réseau interne des EC, chercheurs et étudiants afin de détecter la valorisation possible et de la faire coïncider avec des solutions adaptées aux besoins des entreprises. Les interactions avec les UMR sont bonnes, voire excellentes ; une confiance mutuelle est établie et le dialogue est fin. AVM joue un rôle d'instructeur des projets pour les diriger sur les bons outils de subventions et de financement (fond unique interministériel (FUI), agence nationale de la recherche (ANR), ingénierie financière, éligibilité). La mutualisation avec l'Inra est appréciée pour les apports dans les contrats de recherche, la veille documentaire, les programmes fédérateurs. Au-delà des actions engagées au niveau régional avec la fondation, l'accent devrait être mis pour éveiller l'intérêt des entreprises internationales et des *start-ups* innovantes autour de ses grands domaines emblématiques (vigne et vin, agroécologie, etc.) pour asseoir une visibilité et une attractivité internationale.

Les partenaires socio-économiques sont très satisfaits de leurs relations au sein de MSA avec les acteurs et la nouvelle organisation est appréciée. Ils expriment le besoin de faire mieux appréhender aux étudiants les réalités économiques et sociales. Une ouverture plus forte vers les pôles de toutes les régions qui peuvent être source de contact et d'information plus diversifiée et des relations plus denses avec les associations de professionnels (Association nationale des industries agro-alimentaires, etc.) sont à encourager.

En ce qui concerne la diffusion de la culture scientifique, le comité a relevé de nombreuses actions (forums, symposiums, chaires, projets étudiants, etc.) mais n'a pas ressenti de réelle stratégie sur cette thématique.



# Les relations européennes et internationales

## Une politique internationale qui reste à déployer, une communication à consolider

La déclaration de politique internationale définie dans le projet stratégique 2015-2019 est articulée autour de trois finalités : ouverture des parcours de formation pour accroître l'employabilité, visibilité et attractivité, appui à l'ingénierie de dispositif de formation du Sud. Trois principes directeurs encadrent la mise en œuvre : un bouquet de partenariats académiques à l'échelle du monde, des partenariats structurants pour la formation et la coopération avec l'Afrique francophone, le Brésil, l'Asie, l'Europe et l'Amérique, une implication renforcée dans les programmes européens.

Le pilotage de cette politique est porté par le service des relations internationales et des langues (Sril) en concertation avec la direction générale et le Cofos. Le Sril a pour mission de mobiliser les composantes en formation et recherche, de mieux impliquer les EC dans l'élaboration et le suivi des partenariats et de gérer la mobilité étudiante et l'apprentissage des langues. Il assure l'appui méthodologique aux actions internationales des départements et des instituts.

Actuellement, les actions à l'international se déclinent ainsi :

### 1 ● La mobilité des EC

Les missions sortantes de courte durée des EC sont nombreuses (40 missions par an), principalement au Maghreb, en Europe du sud, Amérique du Sud et Afrique de l'Est et du centre. Les délégations à long terme concernent 1 à 3 EC par an mais ce volet manque de support institutionnel. Les réussites sont le fait de la volonté personnelle de quelques EC. Un programme *Erasmus Mundus* a été obtenu avec la Finlande. Les échanges avec l'université de Lausanne ont accru la collaboration en recherche sur la politique territoriale et publique, et les délégations des EC ont favorisé le développement des stages d'étudiants en Afrique du Sud. Si des missions académiques et des coopérations de recherche ont été initiées en Europe (Suisse et Finlande) et à l'international (Canada, Afrique du sud), les EC ont dû assurer leur financement et leur remplacement. Il est primordial de consolider les moyens financiers mobilisables pour faciliter les missions de longue durée des EC à l'étranger avec des partenaires ciblés. Un des rôles du Sril pourrait être de faciliter ces conditions de délégations à l'étranger.

Les collaborations de recherche résultent des échanges et collaborations bilatéraux établis par les EC. Pour que leur reconnaissance gagne en visibilité l'établissement devrait s'appuyer sur une communication transversale au sein des départements. Le soutien aux programmes émergents en Amérique latine, en Asie du Sud-Ouest est à affirmer. Les partenariats avec les pays de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), les États-Unis, le Canada et le Chili sont aussi à développer.

Les mobilités entrantes d'EC ne semblent pas très importantes (Brésil, Argentine) alors que MSA est reconnu pour offrir de très bonnes conditions d'accueil.

### 2 ● La mobilité étudiante

MSA participe à plusieurs réseaux transnationaux en agronomie (Agropolis, Agrinatura) qui favorisent la convergence des programmations scientifiques au niveau national, la transdisciplinarité et le financement des activités et missions. MSA a mis en place des mécanismes efficaces pour assurer l'attractivité internationale grâce à un master international (master 3A), à deux campus d'été FLE et à des masters Erasmus mundus qui ont permis de développer des partenariats (double diplômes d'ingénieur et de master, accords d'échanges académiques, accueil de doctorants) avec des pays d'Afrique du nord, d'Amérique latine (Mexique) et d'Asie du sud-est (Cambodge, Thaïlande). . Le nombre d'étudiants impliqués est encore relativement modeste (5 à 10 par an) et les échanges se font surtout vers MSA. La mobilité entrante est favorisée par une excellente structure d'accueil, l'offre de résidence, l'encadrement personnalisé et le soutien linguistique. Les étudiants étrangers manifestent un très haut degré de satisfaction. Cette mobilité est fortement accompagnée par les actions en termes de financement de bourses soutenues par la fondation SupAgro.

En 2013, la mobilité sortante a concerné les stages d'ingénieur à l'étranger ou dans le cadre des accords *Erasmus* (97) moins les stages de master et doctorat (42), une grande part de ces étudiants étant étrangers. En 2014, 77 % des ingénieurs avaient réalisé un stage de courte durée et 44 % une mobilité académique à l'étranger. Plusieurs actions ont favorisé cette mobilité (présentation des programmes au 1<sup>er</sup> trimestre et des cours de langues, forum des étudiants en retour de mobilité, mise en place des programmes *Erasmus*, une formation en anglais). La politique de langues vivantes qui a aussi subi les contraintes financières a été profondément réorganisée: très loin de la grande diversité de l'offre antérieure il reste, au grand regret des étudiants, une offre en LV1 (anglais) et 3 en LV2 (espagnol, allemand, portugais), avec suppression des 9 choix en LV3. L'offre unique de l'anglais est un choix délibéré de l'établissement soucieux de relever le niveau des étudiants jugé notoirement insuffisant. Le dispositif Français langue étrangère est par contre resté inchangé, marquant ainsi le choix de l'établissement de privilégier les conditions d'insertion de ses étudiants étrangers. L'offre de LV3 est proposée en partenariat avec le centre international de langues et culture et la maison des langues de la ville de Montpellier.

MSA gagnerait à mettre en place une politique favorisant la mobilité tant des EC que des étudiants pour créer des réseaux actifs et structurés de coopération en formation et recherche à l'international. Le renforcement de la promotion en langue anglaise des formations et des axes de recherche offerts par MSA permettrait de mieux mettre en exergue les bénéfices que pourraient en retirer les futurs étudiants en provenance des pays anglo-saxons.

Ces actions devraient s'inscrire dans le projet stratégique de l'établissement.



# Le pilotage et la gestion

## I – Une nouvelle organisation favorisant les capacités de pilotage et de gestion

Une nouvelle organisation administrative a été mise en place, après un avis favorable du CA (30/06/2014). Le nouvel organigramme beaucoup plus resserré réduit le nombre d'interlocuteurs de la direction générale tout en favorisant la transversalité.

Les quatre départements de formation, les trois instituts et deux des domaines (Merle et Chapitre) sont rassemblés dans la DFS (226 personnes). Les fonctions support et les fonctions de soutien sont réparties au sein de deux directions. Les services des ressources humaines, des finances, du patrimoine, des ressources informatiques ainsi que la gestion des résidences sont placés sous l'autorité de la direction des services généraux. Les études et la vie étudiante, les partenariats, les relations internationales, la communication et les ressources pédagogiques et numériques sont, quant à eux, placés sous la responsabilité du DSA qui a notamment pour mission de dynamiser ces services et de faciliter la circulation de l'information. Pour créer de la transversalité et des synergies, des thèmes génériques ont été définis : insertion professionnelle, apprentissage, site web, accompagnement des étudiants, etc.

Cette DSA regroupe 78 personnes, la direction des services généraux (DSG), 52 personnes. Enfin la Mapi formée de cinq agents de catégorie A est placée auprès de la direction générale. Son responsable est aussi conseiller de la directrice générale. Cette Mapi doit faciliter la conduite du changement, favoriser la diffusion de la culture de gestion, porter la conduite de projets, piloter le déploiement du contrôle interne et la politique d'amélioration continue des services en lien avec une démarche qualité très aboutie en matière de formation continue, de licences professionnelles et de gestion administrative des écoles doctorales (norme Iso 9001). La définition des indicateurs stratégiques et leur pilotage sont aussi dans les attributions de la Mapi. Elle a été renforcée en septembre 2015 par un cadre de catégorie A chargé de déployer le contrôle interne sur l'ensemble de l'établissement.

Le contrôleur de gestion n'est pas rattaché à la Mapi mais au DSG. Il y aurait, peut-être, à ce niveau, la possibilité d'améliorer la cohérence de l'organisation.

Une réunion hebdomadaire rassemble autour de la directrice générale, la direction déléguée aux formations et à la politique scientifique (DFS), la DSG, la DSA et la Mapi. Ces réunions sont un lieu privilégié d'interaction.

Indéniablement cette nouvelle organisation présente les conditions nécessaires pour une conduite du changement rapide et une mise en place réussie d'une nouvelle culture au sein de l'établissement. Le pilotage repose sur une organisation efficace des fonctions support et des fonctions de soutien. Les attributions et les rôles des différents acteurs et institutions sont clairement décrits dans le règlement intérieur et dans les lettres de mission déclinées jusqu'aux chefs de service.

Cependant, si l'action de la Mapi est visible, en termes de politique d'amélioration continue, et de conduite de projet (gestion budgétaire et comptable publique, Jefico etc.), il est encore trop tôt pour établir un bilan de la création de la DSA et mesurer sa valeur ajoutée, le directeur ayant pris ses fonctions tardivement. Par ailleurs, l'établissement ayant subi une grave crise financière en 2013, le comité s'étonne que l'agent comptable ne soit pas intégré à l'équipe de direction. Il pourrait ainsi assurer un rôle utile de conseiller financier. S'il est vrai que la situation de l'agence comptable est encore fragile, la direction gagnerait cependant à associer régulièrement l'agent comptable à ses travaux.

## II – Des fonctions support réorganisées et stabilisées ; des objectifs clairs mais de multiples chantiers ouverts à terminer

Le plan de redressement que la tutelle a accompagné en diligentant trois missions d'audit et de consultance porte aussi sur les fonctions support. La question du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) n'est plus d'actualité.

- 1 ● La fonction ressources humaine (RH) : une gestion prévisionnelle des emplois, et des compétences (GPEC) à mettre en œuvre

Les effectifs (personnes physiques) s'élevaient en 2014 à 459 personnes dont 76 enseignants-chercheurs titulaires, 4 enseignants-chercheurs non titulaires, 168 Biatss titulaires, 200 non titulaires dont 63 contrat à durée indéterminée (CDI) et 137 contrat à durée déterminée (CDD). Le nombre de personnels titulaires est stable de 2011 à

2014 ; il en est de même pour les agents en CDI malgré une hausse conséquente en 2013 (+20 %). En revanche le nombre de personnels enseignants non titulaires a baissé de 53 % et celui des personnels administratifs en CDD de 16 %.

La gestion des personnels est entièrement centralisée, l'activité des départements et instituts ayant été recentrée sur l'enseignement et la recherche. Le service RH est composé de huit personnes avec un chef de service en poste depuis janvier 2012 et une adjointe. Trois agents gèrent chacun un portefeuille de personnels (140 à 150 dossiers par personne). Les autres agents assurent la paye des contractuels et des vacataires, la mise en œuvre de la GPEC et du dialogue social, et, dans le cadre de la mutualisation avec l'Inra, la formation du personnel.

Le suivi de la masse salariale (hors titulaires) et des plafonds d'emplois est satisfaisant. En revanche, le contrôle des heures complémentaires est insuffisant. Des progrès ont été réalisés : adoption d'un référentiel pour le service des enseignants, contrôle des maquettes, mais les emplois du temps des enseignants sont établis trop tardivement. L'établissement, conscient de cette difficulté table sur l'amélioration de son système d'information pour la résoudre.

Le service s'est donné comme objectif de mettre en place une véritable GPEC. Actuellement une action est menée sur la catégorie des ingénieurs pédagogiques avec l'harmonisation des fiches de postes. Le déploiement de la GPEC est prévu pour la fin 2017.

La question des contractuels est un point de vigilance sensible pour les représentants des personnels Biatss à MSA. Pour ce qui concerne les CDI, l'adoption d'un référentiel pour les catégories B et C est acté, l'étude se poursuivant pour les catégories A. Niveaux de recrutement, évolution de carrière, primes (1/3 de celles des titulaires) en constituent les points marquants. Satisfaits par cette avancée les contractuels souhaitent bien évidemment voir mises en œuvre des dispositions favorables complémentaires.

En matière de conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, les institutions (comité technique (CT) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) fonctionnent bien grâce à l'intervention des médecins de la mutualité sociale agricole, de l'assistante sociale du ministère de l'Agriculture et du conseiller de prévention. Le personnel peut trouver sur l'intranet de l'établissement de nombreux documents et leurs représentants sont attentifs à ce que les comptes rendus soient disponibles rapidement. Mais le compte-rendu du CT du mois de mars 2015 n'est pas encore mis en ligne et c'est un point de vigilance à ne pas négliger.

Malgré les restructurations importantes réalisées en peu de temps (2014) et la mobilité engendrée, le climat social reste bon grâce à l'accompagnement important mené par l'équipe de direction. Ainsi, des informations sont diffusées sur l'intranet, de nombreuses assemblées générales ont été organisées (7 à 8 en un an) et deux outils importants ont été créés :

- Une « commission des élus » pilotée par le conseiller de la directrice générale permettant d'aborder tous les sujets de manière informelle avant les instances officielles. Cette instance de médiation est appréciée de manière unanime.
- Une cellule de veille et d'alerte composée de la DG, du SG, des médecins du travail, de l'assistante sociale, du conseiller prévention et de la responsable RH. Cette instance paraît trop institutionnelle pour être pleinement acceptée par le personnel. Le comité suggère une évolution de cette instance. La DG et le SG gagneraient à garder leur rôle de décision, de recours et d'arbitrage. La cellule gagnerait à conduire la veille et recueillir les alertes et pourrait s'ouvrir à des représentants des personnels

Plusieurs années après le premier, un deuxième bilan social a été réalisé en 2013 ; il serait souhaitable que l'établissement puisse envisager une publication annuelle.

## 2 ● La fonction financière et comptable : des objectifs clairs mais d'importants chantiers à finaliser

Le modèle économique de MSA est caractérisé par une part relativement faible de la tutelle (16,6 %) dans le fonctionnement (budget 2014), mais elle assure par ailleurs la masse salariale des fonctionnaires soit 54,2 % du budget consolidé, la masse salariale totale n'en représentant que 60,2 %. Dans ces conditions, près de la moitié des recettes proviennent de ressources propres (droits d'inscription, contrats-études-expertises, hébergement et restauration, formation continue, vente de produits finis des domaines, soutien de recherche sur appel d'offres). C'est un facteur de risques non négligeable qui, associé à l'importance du patrimoine (avec des coûts récurrents induits élevés), explique pour partie la crise financière qui a secoué l'établissement.

A partir d'une situation en 2007 jugée confortable par la Cour des comptes, la dégradation continue va atteindre en 2013 un état critique, les niveaux du fonds de roulement (11 jours en octobre) et de la trésorerie étant

extrêmement bas : -2 M€ en septembre 2013. Le plan de redressement énergétique combinant des mesures à court terme et des réformes structurelles rapidement mises en œuvre par la nouvelle direction a permis d'obtenir :

- un résultat 2014 positif après sept ans de déficits consécutifs. Le résultat net comptable est de +1,7 M€, le résultat d'exploitation (hors éléments exceptionnels) de +560 k€.
- une amélioration du niveau de trésorerie tout au long de l'exercice 2014 permettant de ne mettre aucun mandat en attente de paiement (2,6 M€).
- un fonds de roulement retrouvant un niveau confortable : 3,9 M€ et, dès 2015, le rattachement de l'ensemble des charges et produits à l'exercice, notamment les droits d'inscription.

Avec ces mesures structurelles, les services financiers ont été particulièrement affectés. Les centres de responsabilité financière (CR) ont été ramenés de 71 en 2012 à 44 en 2014 puis 17 en 2015. Les fonctions ont été redistribuées entre le service financier, l'agence comptable et les 41 personnes décentralisées dans les composantes assurant des fonctions financières pour tout ou partie de leur temps. Le rôle de chacun dans la procédure financière fait l'objet d'une note disponible sur l'intranet.

Le service financier comprend 15 personnes. La responsable vient de prendre son poste mais dispose d'une expérience solide acquise dans un EPSCP. Le service rassemble des gestionnaires budgétaires et des gestionnaires facturiers. Le service achats est confié à un agent dans le cadre d'une mutualisation avec l'Inra.

L'agence comptable est dans une situation encore fragile. Outre l'agent comptable, elle rassemble six agents mais le poste d'adjoint est vacant et ne sera réellement pourvu que dans le courant de l'année 2016.

Le problème le plus important pour la fonction financière et comptable à MSA réside dans l'utilisation d'un logiciel inadapté (S2I) imposé antérieurement malgré l'opposition des utilisateurs et principalement de l'agence comptable qui ne pouvait l'utiliser pour élaborer et éditer automatiquement le compte financier. Un nouveau logiciel, Jefyco de la suite Cocktail choisi avec la pleine adhésion des utilisateurs est en cours d'implantation et sera opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

La procédure budgétaire est très cadrée avec l'élaboration par la direction, de lettres de cadrage adressées à chaque composante. Les objectifs sont clairs mais la procédure reste très technique avec une aide apportée par les gestionnaires budgétaires et le DSG pour l'élaboration des budgets. Depuis cette année, les arbitrages sont complétés et validés en séminaire budgétaire rassemblant tous les responsables de CR et la direction générale. Cela constitue une amélioration notable du dialogue de gestion en permettant à chacun d'avoir une vision d'ensemble et de mieux comprendre les arbitrages.

Le comité ne peut qu'encourager la direction à poursuivre dans cette voie et à formaliser sa volonté de proposer par composante des contrats d'objectifs et de moyens sans pour autant décliner à ce niveau tous les éléments du contrat d'objectifs et de performances de l'établissement. Les chantiers ouverts en matière financière et comptable sont très lourds et doivent être conduits dans des délais resserrés (élaboration du budget en mode gestion budgétaire et comptable public, changement de logiciel). A cela s'ajoute le développement nécessaire du contrôle interne comptable et financier (CICF) mais qui ne pourra être pleinement effectif qu'avec une agence comptable stabilisée.

L'établissement n'a pas procédé à la réalisation d'un inventaire physique. C'est un chantier à compléter pour permettre un recollement avec l'inventaire comptable et progresser ainsi dans la qualité de la fonction financière et comptable.

### 3 ● Une fonction immobilière maîtrisée

Le service « patrimoine et architecture » est un service mutualisé MSA/Inra en charge du patrimoine immobilier et foncier. Dirigé depuis 2008 par un chef de service ayant une formation d'architecte, ce service a comme missions principales :

- Le développement du patrimoine bâti (rénovation et réhabilitation de l'existant et pilotage d'opérations nouvelles).
- L'entretien et l'exploitation du patrimoine immobilier et foncier.
- Le suivi du patrimoine non bâti.

Structuré en quatre secteurs regroupant 22 personnes (20,5 ETP), il assure les services aux usagers (accueil, téléphonie, gestion des véhicules MSA, restauration, nettoyage, courrier, gestion des clés, gestion des déchets, hygiène et sécurité). Ce service traite et centralise l'ensemble des données patrimoniales et accompagne l'équipe de

direction dans l'élaboration de la stratégie de l'établissement. Dans la cartographie des activités de l'établissement, la gestion des résidences incluant hébergement et restauration, relève des activités support de prestation de services.

Le patrimoine de MSA est de 151 760 m<sup>2</sup> (surface hors œuvre brute), celui de l'Inra est de 38 318 m<sup>2</sup>. Toutes ces surfaces sont répertoriées *via* des fichiers Excel et des plans Autocad. Les surfaces foncières sont de 821 hectares pour MSA et 260 ha pour l'Inra.

Le service patrimoine et architecture apparaît comme une structure solide s'affichant délibérément dans une dynamique de regroupement de l'ensemble des données concernant le patrimoine, de leur fiabilisation et de leur utilisation à l'aide de divers outils, gestion de maintenance assistée par ordinateur et bases de données. Ce service devrait parvenir à élaborer, même si les activités de MSA sont susceptibles de variations, un véritable schéma directeur.

Les mesures drastiques prises par l'équipe de direction pour juguler la crise financière de 2012-2013 ont impacté le secteur immobilier. Le report d'investissements, la nécessité de réduire les dépenses de fonctionnement auraient pu avoir des conséquences dommageables si la mutualisation avec l'Inra n'avait joué un rôle d'amortisseur.

#### 4 ● Une urgence : disposer d'un véritable pilotage des systèmes d'information

Le système d'information (SI) constitue un gros point faible de MSA. Pour tout le volet gestion, le SI est constitué d'un ensemble d'applications mises en place au fur et à mesure des besoins. Tous ces logiciels ne sont pas conçus pour communiquer entre eux et même si des interfaces ont été créées, l'exhaustivité et la fiabilité des données ne sont pas garanties, d'où un véritable obstacle à un pilotage efficace.

Le service informatique (équipe informatique collective - EIC) est mutualisé avec le centre Inra. Il est composé de 12 personnes représentant 10,5 ETP, mais le départ d'un personnel Inra non remplacé pourrait fragiliser ce service solide et compétent organisé en trois équipes: SI et développement d'applications, infrastructures et réseau, postes de travail.

Conscient de la faiblesse que constitue son SI, l'équipe de direction a décidé, après une large consultation des personnels concernés et en associant les élus du CT, de mettre en œuvre la suite Cocktail avec l'utilisation dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016 de la brique financière et comptable (Jefyco) et de la brique concernant la gestion des RH. Suivront jusqu'en 2019, les implantations des briques concernant la gestion des RH, puis la gestion des résidences étudiantes, la gestion de la scolarité et la gestion immobilière et la gestion du patrimoine. Ce système complètement intégré et interfacé est utilisé par neuf établissements sous tutelle du Ministère de l'agriculture.

L'équipe de direction a doté l'établissement d'un schéma directeur du numérique et mis en place une véritable gouvernance du numérique. Trois axes de développement du SI ont été définis : gestion, pédagogie (plateforme de formation en ligne) et infrastructures (réseaux, serveurs et postes de travail). Un comité stratégique est aujourd'hui créé et le pilotage opérationnel est assuré par un comité pour chacun des trois axes de développement. La composition du comité stratégique et de chacun des comités de pilotage a été validée par le CA en juin 2015 et le directeur des SI a été nommé en juillet. La volonté d'assurer un pilotage efficace et cohérent se traduit dans la présence d'un représentant de la Mapi dans ces comités.

# Conclusion

Montpellier SupAgro a réussi sa sortie de crise. Dans un contexte favorable marqué par sa reconnaissance en tant que membre fondateur de la Comue Languedoc-Roussillon et la validation par la CTI et le MENESR de ses offres de formation, l'établissement peut faire fructifier sa nouvelle organisation. La simplification des structures administratives, la clarification de leurs missions constituent une base solide pour faire valoir des ambitions clairement définies. De nombreux chantiers sont en cours.

L'évolution des grands équilibres concernant la masse salariale, l'efficacité du pilotage, l'optimisation des fonctions support et des fonctions d'appui, la réorganisation financière et comptable, les stratégies d'investissement et de valorisation du patrimoine doivent d'ici 2018 permettre d'atteindre le nouveau modèle économique viable et stabilisé qui reste la préoccupation prioritaire de la direction dans la mesure où l'équilibre budgétaire est fortement dépendant du niveau des ressources propres.

Le recentrage des formations peut dégager encore une marge de manœuvre pour progresser et gagner en lisibilité. Le document stratégique affirmant une politique scientifique plus autonome voté par le CA de novembre 2015 est en cours de présentation à tous les partenaires, entreprises et EPST. MSA qui a partiellement revisité les grandes lignes de sa stratégie internationale n'a pas encore déployé ses outils qui lui permettraient de figurer comme *leader* naturel dans les réseaux nationaux et internationaux.

Compte-tenu de l'ampleur et du rythme des réformes entreprises, la bonne qualité du dialogue social est à souligner. Cela augure favorablement d'une adhésion pérenne des personnels pour favoriser la conduite du changement et affirmer une identité originale qui dépasse la perception nostalgique accompagnant encore bien souvent l'évocation de l'agro Montpellier.

Il n'y a pas pour le moment de réelle concurrence dans le positionnement entre niveau régional (Comue) et implication nationale (IAVFF). Dans les deux cas, ces politiques de partenariat sont en devenir, ce qui n'exonère pas de mener une réflexion prospective pour envisager un engagement équilibré.

## I – Les points forts

- Situation financière redressée
- Gouvernance resserrée, forte et motivée, avec des objectifs clairs
- Création du Cofos qui permet d'associer et de recueillir l'avis des responsables de composantes en matière de formation et de recherche
- Cellule de valorisation mutualisée, pilotée efficacement
- Climat social satisfaisant, de bons outils de médiation, adhésion forte des enseignant-chercheurs

## II – Les points faibles

- Système d'information hétéroclite
- Outils de gestion encore insuffisants ne permettant pas un pilotage satisfaisant
- Stratégie de déploiement de la politique internationale qui reste à définir
- Service documentaire affecté par la crise financière
- Ambiguïté persistante sur le pilotage du SNA

## III – Les recommandations

- Pilotage et gestion :
  - Pour accroître ses marges de manœuvre en matière de pilotage et de gestion, l'établissement pourrait encore accélérer la mise en place rapide du système d'information fiable et cohérent défini pour assurer l'interopérabilité entre les différents logiciels.

- Pour relever les défis posés par un recours généralisé aux outils numériques dans l'ensemble de ses missions, MSA devrait déployer rapidement son schéma directeur du numérique.
  - Pour améliorer le dialogue de gestion et permettre une meilleure compréhension des arbitrages budgétaires, la traduction opérationnelle des contrats d'objectifs et de moyens est une voie à privilégier.
  - Pour réussir le redressement financier et assurer la stabilité d'un nouveau modèle économique, associer plus étroitement l'agence comptable.
  - Pour assurer la qualité financière et comptable, créer un service facturier placé sous la responsabilité de l'AC.
  - A la fin du plan de redressement, bien veiller à faire vivre et évoluer la convention avec l'Inra pour rééquilibrer et renforcer la mutualisation sur le campus de La Gaillarde.
- Formation et recherche :

Sur le volet formation l'établissement gagnerait à aller au bout de sa logique de simplification de l'offre de formation en identifiant les redondances même partielles, en interrogeant sa pertinence en termes de coût, d'insertion professionnelle, de services rendus aux étudiants et aux entreprises. Une participation renforcée des entreprises et des institutions professionnelles dans la formation des ingénieurs est à promouvoir pour favoriser l'alternance. Sur le volet recherche il appartient à MSA de communiquer sur sa propre dynamique scientifique auprès de partenaires qui lui reconnaissent son positionnement spécifique et original caractérisé par sa mission de formation.

- Politique internationale :

Pour renforcer son attractivité et sa visibilité à l'international, l'établissement devrait soutenir plus fermement la mobilité des EC pour des longs séjours dépassant la durée des missions d'expertise. Il devrait également arrêter des mesures permettant d'accroître la présence de ses cadres dans les comités et les programmes européens. Un renforcement de la promotion de ses formations et axes de recherche à destination des pays anglophones est devenu un impératif. Une autre piste consiste à établir des partenariats avec des acteurs socio-économiques d'envergure internationale.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence national de la recherche
AVM	AgroValoMéditerranée

## B

Biatss	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé (personnel)
--------	---

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminé
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Conseil des enseignements
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CFA	Centre de formation des apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CICF	Contrôle interne comptable et financier
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Codir	Comité de direction
Cofos	Comité d'orientation des formations et de la politique scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État Région
CR	Centre de responsabilité financière
CRCT	Congés pour recherches ou conversions thématiques
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieurs

## D

DFS	Déléguée aux formations et à la politique scientifique
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGFSP	Direction générale déléguée aux formations et à la politique scientifique
DSA	Directeur des services d'appui
DSG	Direction des services généraux

## E

EC	Enseignant-chercheurs
ECTS	<i>European credits transfer system</i>
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETD	Équivalent travaux dirigés
ETP	Équivalent temps pleins

## F

FC	Formation continue
FUI	Fond unique interministériel

## G

GMAO	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

I	
IAMM	Institut agronomique méditerranéen de Montpellier
IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
I dex	Initiative d'excellence
Inra	Institut national de recherche agronomique
IRC	Institut des régions chaudes
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
L	
LR	Languedoc Roussillon
M	
Mapi	Mission d'appui au pilotage
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Mooc	<i>Massive open online course</i>
MSA	Montpellier SupAgro
O	
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
P	
PIA	Programme investissement d'avenir
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
S	
SAADS	Systèmes agricoles et agroalimentaires durables au sud
Satt	Société d'accélération de transfert de technologie
SEVE	Service étude et vie étudiante
SI	Système d'information
SNA	Système national d'appui
Sril	Service des relations internationales et des langues
U	
UMR	Unité mixte de recherche
UMT	Unité mixte technologique
V	
VAE	Validation des acquis d'expérience



# Observations du directeur



Direction générale

Montpellier, le 4 février 2016

HCERES  
Département Evaluation des établissements  
Madame Nadine Lavignotte  
Directrice par intérim  
20 rue Vivienne  
75002 - PARIS

Objet : Observations sur le rapport d'évaluation de Montpellier SupAgro.

Vos réf. : D1/NLF/FM/2016/1297


Madame la directrice,

Nous avons pris connaissance avec le plus grand intérêt du rapport d'évaluation du HCERES. Ce rapport souligne la réussite du processus de redressement financier, de réorganisation et de recentrage engagé par la nouvelle direction générale à son arrivée en septembre 2013 dans un contexte de crise financière et organisationnelle majeure.

Le comité d'évaluation souligne également l'adhésion des personnels et des enseignants-chercheurs à cette transformation radicale de l'établissement, sur la base de lignes directrices et de choix stratégiques clairement énoncés, fruits de la réflexion collective menée.

Après deux années (2014 et 2015) de mobilisation intense des personnels dans ce contexte difficile de redressement et de réorganisation, les conclusions très positives du HCERES valident les choix opérés par l'Établissement. Elles l'encouragent à poursuivre sur ces nouvelles bases son évolution vers un modèle économique durable et une offre de formation recentrée. Nous remercions le HCERES pour son analyse et souscrivons aux recommandations ou points de vigilance mentionnés, portant notamment sur le système d'information et les outils de gestion, la politique internationale, la vie étudiante et le système national d'appui à l'enseignement agricole.

Je vous prie d'agréer, Madame la directrice, l'expression de ma considération distinguée.



Anne-Lucie Wack  
Directrice générale



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Montpellier SupAgro a eu lieu du 13 au 15 octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par François Laurent, professeur des universités à l'université de Lorraine.

## Ont participé à l'évaluation :

- Gilles Gay, ancien directeur général des services, université Claude Bernard Lyon 1
- Bernadette Pinel-Alloul, professeure titulaire, université de Montréal
- Marie-Hélène Saniez, directrice R&D, Roquette
- Jeanine Tortajada, professeure des universités, université d'Évry
- Florian Turc, ancien vice-président étudiant, université Joseph Fourier Grenoble 1
- Anne Varenne, professeure des universités, Chimie ParisTech

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

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