



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION D'AGROCAMPUS OUEST

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 22/06/2021

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

Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon,
Président du Hcéres

Au nom du comité d'experts² :

Cyrille Van Effenterre,
Président du comité

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

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

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

Sommaire

Préambule	4
Introduction	4
1 / Présentation de l'établissement	4
2 / Présentation de la coordination territoriale	5
3 / Contexte de l'évaluation	6
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	7
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	7
Un établissement multisites avec des missions claires et une place reconnue, mais sans réelle identité propre, et plongé dans un environnement institutionnel déstabilisant	7
2 / La stratégie institutionnelle.....	8
Une stratégie claire et bien suivie, mais devenue relativement obsolète dans le nouveau contexte de l'école, et qu'il convient de refonder en profondeur.....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / L'organisation interne de l'établissement.....	9
Une organisation interne complexe	9
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	10
Une gouvernance qui s'appuie sur des structures bien établies au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie	10
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	11
Un pilotage orienté outils et procédures avec des indicateurs très nombreux.....	11
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	11
a/ Une politique de ressources humaines et d'accompagnement des personnels active, mais qui peut encore être intensifiée	11
b/ Une Direction des affaires financières bien organisée mais des procédures à consolider	12
c/ La politique immobilière au service du développement des campus	12
d/ Un système d'information qui a su s'adapter aux évolutions et qui doit s'intégrer dans celui de l'Institut Agro	13
La recherche et la formation.....	14
1 / La politique de recherche	14
a/ Une structuration de la recherche en trois pôles thématiques de coordination pour développer la transversalité et accroître la visibilité	14
b/ Une politique de site dans le domaine de la recherche supervisée par les instances d'ACO	14
c/ Une recherche de qualité inscrite dans une logique de site, s'appuyant sur des « UMR » reconnues et des partenariats locaux.....	15
d/ Un nombre satisfaisant de publications, mais des disparités persistantes des publiants.....	17
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	17
a/ Une offre de formation diversifiée, dont la richesse est plus construite sur la complémentarité des deux campus que sur des actions de mutualisation	17
b/ Une formation continue dont le potentiel est peu exploité.....	18
c/ Une adaptation continue des formations intégrant l'approche par compétences mais dont la cohérence globale est assez peu visible	18
d/ Des évolutions pédagogiques au service de la diversité des apprenants	18
e/ Un pilotage efficace de l'activité de formation, malgré le manque d'outils dédiés	19
3 / Le lien entre recherche et formation	19
a/ Une politique volontariste de soutien à l'activité de recherche des enseignants-chercheurs.....	19

b/ Une implication des EC au sein des UMR qui renforce le continuum formation et recherche	20
c/ Un doctorat soutenu et visible avec des doctorants impliqués dans le continuum formation et recherche	20
4 / La documentation	22
Un service documentaire bien structuré et à l'écoute de ses usagers mais un fond patrimonial peu exploité	22
La réussite des étudiants.....	22
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	22
Une organisation globale du parcours étudiant, depuis la fin du lycée ou des classes préparatoires jusqu'à l'insertion professionnelle, bien définie et suivie	22
2 / La vie étudiante	23
Une vie étudiante riche mais scindée entre les deux campus.....	23
3 / La participation des étudiants à la gouvernance	24
Des étudiants bien représentés mais une absence d'apprentis dans les conseils.....	24
La valorisation et la culture scientifique	24
1 / La valorisation des résultats de la recherche	24
Une activité de recherche partenariale conséquente mais sous-valorisée par une stratégie de communication externe peu structurée et une organisation interne trop faiblement coordonnée.....	24
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	26
Une politique de diffusion des connaissances faiblement partagée et avec des moyens limités, nécessitant une meilleure structuration	26
Les politiques européenne et internationale.....	27
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur.....	27
a/ Une stratégie internationale en cours de déploiement, une action à poursuivre et à coordonner dans le cadre de l'institut Agro	27
b/ Des actions soutenues en faveur de la mobilité étudiante dont l'impact mérite d'être évalué	28
c/ Un service international performant et bien organisé, mais qui manque de leviers pour mieux impliquer la communauté académique	28
Conclusion.....	29
1 / Les points forts	29
2 / Les points faibles	30
3 / Les recommandations	30
Observations de l'établissement.....	33
Organisation de l'évaluation.....	35

Préambule

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), la visite sur site du comité a été remplacée par des entretiens avec l'établissement en visioconférence. Les principes fondamentaux de l'organisation d'une évaluation institutionnelle ont néanmoins été respectés : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens du comité avec l'établissement et ses partenaires en visioconférence, rédaction du rapport, transmission du rapport dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, et réponse de l'établissement au rapport du comité.

Introduction

1 / Présentation de l'établissement

Agrocampus Ouest (ci-après « ACO ») est, depuis le 1^{er} janvier 2020¹, une école interne de l'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (ci-après « l'Institut Agro »), grand établissement placé sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture.

L'Institut Agro, à travers ses deux écoles internes Agrocampus Ouest et Montpellier SupAgro (MSA), exerce les missions suivantes fixées par décret :

- « Il assure principalement des formations et la délivrance des titres d'ingénieur diplômé pour lesquels il est accrédité ;
- Il délivre les titres et diplômes nationaux pour lesquels il a été accrédité par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, seul ou conjointement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ; il peut également délivrer des diplômes qui lui sont propres ;
- Il exerce des missions d'appui à l'enseignement technique agricole ;
- Il exerce 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 ;
- Il contribue à la formation initiale et continue des cadres de l'État ;
- Il participe au rayonnement et à l'attractivité de la France et concourt à la coopération scientifique, technique et pédagogique internationale ;
- Il favorise la poursuite de leurs études par les élèves, les étudiants et les apprentis de l'enseignement agricole en animant des réseaux d'établissements d'enseignement technique. »

Ces missions s'exercent « dans les domaines des sciences et technologies de l'agronomie, de l'agroécologie, de l'alimentation, de l'agroalimentaire, de l'horticulture, du paysage, de la forêt, de la gestion durable des ressources naturelles et des territoires, de l'environnement et du vivant ».

Avant 2020, Agrocampus Ouest portait le nom d'Institut national supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage et avait le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)². Cet établissement était placé sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture avec lequel un contrat d'objectifs et de performance (Cop) avait été signé pour la période 2016-2020.

ACO est localisée sur deux campus à Rennes et Angers. Le premier est spécialisé en agronomie et agroalimentaire, le second en horticulture et paysage. L'école dispose également d'un site à Beg-Meil sur lequel est implanté un dispositif national d'appui à l'enseignement technique et une plateforme technologique d'aquaculture.

Pour exercer ses missions de formation, ACO déploie une offre de formation initiale sous statut d'étudiant (Fise), d'apprenti (Fisa) et de formation continue (FC). L'école est accréditée par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, après avis favorable de la Commission des titres d'ingénieurs (CTI), à délivrer le titre d'ingénieur diplômé dans 4 spécialités pour la période 2014-2021 :

- agroalimentaire (Fise, Fisa, FC) ;
- agronomie (Fise, FC) ;
- horticulture (Fise, Fisa, FC) ;
- paysage (Fise, Fisa, FC).

¹ L'Institut Agro a été créé le 1^{er} janvier 2020 par le décret n° 2019-1459 du 26 décembre 2019.

² Cet EPSCP avait été créé par le décret n° 2008-616 du 27 juin 2008, abrogé le 31 décembre 2019.

Outre les formations d'ingénieurs, ACO dispense des formations co accréditées à travers 3 mentions de licences professionnelles et 12 mentions de master. Elle délivre également le doctorat via 4 écoles doctorales rattachées notamment aux universités des régions Bretagne et Pays de la Loire : Écologie, géosciences, agronomie et alimentation (Egaal), Sciences économiques et sciences de gestion (Edge), Mathématiques STIC (MathSTIC, délivrance conjointe), et Sciences de la mer et du littoral (SML). Une offre de formation continue est déployée à travers des modules proposés sur catalogue ou sur mesure.

Au total³, l'école accueille 2 007 étudiants, dont 62 % dans les formations d'ingénieurs, 30 % dans les masters co accrédités, 5,5 % en doctorat, et 2,5 % dans les licences professionnelles co accréditées. Ces formations accueillent 69 % de femmes (moyenne nationale dans les formations d'ingénieurs à 27,7 %⁴), 10 % d'étudiants étrangers (moyenne nationale à 14 %⁵), et 17 % de boursiers⁶ (moyenne nationale à 23 %⁷).

Pour exercer ses missions de recherche, ACO dispose d'une unité propre de recherche (UPR) et est impliqué dans 12 unités mixtes de recherche (UMR) dont 9 en tant que tutelle et 3 en tant qu'associée. La recherche s'articule autour de 5 thématiques identifiantes : Végétal, animal, systèmes ; Enjeux environnementaux, ressources, territoire et ville ; Halieutique, mer et littoral ; Alimentation ; Paysages.

En termes de personnes physiques, l'école emploie 129 cadres scientifiques (dont 81 maîtres de conférences, 41 professeurs, 7 ingénieurs de recherche) ainsi que 21 enseignants et 327 agents administratifs, ingénieurs, techniciens, ouvriers et de service (Aitos, incluant 61 % de titulaires)⁸.

Le budget propre de l'école s'élève à 17,8 M€⁹, auxquels s'ajoutent 26,1 M€ de masse salariale que le ministère chargé de l'agriculture prend directement en charge puisque l'école n'est pas encore passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

L'Institut Agro est membre d'Agreenium, l'alliance de la formation et la recherche pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et la santé globale, qui rassemble la majeure partie des établissements placés sous tutelle du ministre chargé de l'agriculture¹⁰.

2 / Présentation de la coordination territoriale

Agrocampus Ouest a été membre fondateur de la Comue Université Bretagne Loire. Cette coordination territoriale, créée le 8 janvier 2016, était issue de la fusion de deux pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres), l'Université européenne de Bretagne et l'Université Nantes-Angers-Le Mans, et fédérait 7 universités, 14 grandes écoles et 3 organismes de recherche.

Cette Comue a été dissoute le 31 décembre 2019, après l'échec de sa candidature au programme Idex. Il a été prévu qu'elle laisse place à la constitution de 4 entités infrarégionales (Angers/Le Mans, Brest/Lorient/Vannes, Nantes, et Rennes), qui conserveraient une coordination interrégionale sur certains sujets, comme les écoles doctorales¹¹.

Sur le site de Rennes, Agrocampus Ouest prévoit de s'associer¹² à un nouvel établissement, l'Université de Rennes (UniR), au statut d'EPSCP. Cet établissement, encore en cours de constitution, devrait regrouper les deux universités de Rennes et 5 grandes écoles, « en complémentarité avec les autres grandes écoles partenaires du site (Agrocampus Ouest, CentraleSupélec, École nationale de statistique et analyse de l'information) »¹³.

³ Chiffres pour l'année universitaire 2018-2019 mentionnés dans le RAE, p. 1.

⁴ 27,7 % des étudiants en formation d'ingénieurs sont des femmes (chiffres 2018 disponibles sur : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eestr/FR/T173/la_parite_dans_l_enseignement_superieur/, consulté le 26 janvier 2021).

⁵ 14 % des étudiants en formation d'ingénieurs sont étrangers (chiffres 2018-2019 disponibles sur : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eestr/FR/T194/les_etudiants_etrangers_dans_l_enseignement_superieur/, consulté le 26 janvier 2021).

⁶ Taux de boursiers en 2020 transmis par l'école à la demande du Hcéres.

⁷ 23 % des étudiants en formation d'ingénieurs hors université sont boursiers. Au total en France, 37,5 % des étudiants sont boursiers (source : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid145570/les-boursiers-sur-criteres-sociaux-en-2018-2019.html>, consulté le 26 janvier 2021).

⁸ Bilan social 2019.

⁹ Budget initial 2019.

¹⁰ Les 12 membres d'Agreenium sont AgroParisTech, AgroSup Dijon, Bordeaux Sciences Agro, l'ENVT, l'Institut Agro, l'INP-Ensat, l'Oniris, l'Ensaia, l'Enstib, Vet AgroSup, le Cirad et l'Inrae.

¹¹ UBL, communiqué de presse, 6 novembre 2019.

¹² RAE, p. 5.

¹³ Site web de l'Université de Rennes : <https://www.univ-rennes1.fr/vers-luniversite-de-rennes>, consulté le 3 mars 2021.

Dans la Région Pays de la Loire, une autre Comue est en cours de constitution entre l'Université d'Angers et Le Mans Université. De plus, il existe un groupement d'intérêt scientifique (GIS) Angers Loire Campus depuis 2015¹⁴.

3 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation d'Agrocampus Ouest par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en novembre 2016. La visite du comité pour la présente évaluation a eu lieu les 26 et 27 janvier 2021 en visioconférence en raison de la crise sanitaire. Elle porte sur la période couverte par le précédent Cop (2016-2020) et intervient alors que le regroupement entre MSA et ACO est déjà effectif pour former l'Institut Agro.

La présente évaluation intervient au moment même où l'établissement traverse des modifications institutionnelles majeures, moins d'un an après sa transformation en école interne d'un grand établissement (l'Institut Agro), qui regroupe MSA et ACO dès sa création, et l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (AgroSup Dijon) à plus ou moins court terme.

Les modalités habituelles de l'évaluation institutionnelle du Hcéres, qui comprennent avant tout un regard rétrospectif sur le bilan des activités de la période écoulée et s'accompagnent d'une analyse prospective des conditions de succès de la stratégie retenue pour les cinq prochaines années, ne sont donc pas particulièrement adaptées à la période actuelle, dans la mesure où :

- l'établissement concerné par l'évaluation a juridiquement disparu ;
- son fonctionnement en tant qu'école interne sera nécessairement différent ;
- la stratégie institutionnelle du nouvel établissement est en cours d'élaboration ;
- l'évaluation en cours ne concerne pas ce nouvel établissement dans son ensemble.

Le comité a donc décidé de se focaliser principalement :

- d'un point de vue rétrospectif, sur le fonctionnement et l'organisation interne de l'école et ses partenariats locaux ;
- d'un point de vue prospectif, sur l'articulation à venir entre la trajectoire possible de l'école et la stratégie générale de l'Institut Agro.

L'établissement a fourni un RAE respectant la structuration du référentiel Hcéres, clair, complet, et très bien écrit. Ce rapport est accompagné d'un certain nombre d'annexes et de tableaux chiffrés, dont un bilan nuancé du Cop signé en 2016. Y est surtout joint un SWOT¹⁵ extrêmement détaillé et d'une très grande honnêteté. Ce SWOT, tout à fait remarquable, et élaboré collectivement, traduit aux yeux du comité une grande capacité de l'établissement et de sa direction à l'analyse de sa trajectoire passée, et à l'élaboration de ses pistes d'évolution.

Au vu des différentes pièces du dossier d'autoévaluation, et compte tenu des contraintes liées à la visioconférence, le comité a souhaité adresser à l'établissement préalablement aux entretiens un questionnaire écrit conséquent, auquel l'établissement a répondu de manière tout à fait satisfaisante, et auquel il sera également fait référence dans le cours de ce rapport.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de la précédente évaluation et les attentes exprimées par l'établissement au cours des échanges préalables à l'évaluation, et les a articulées avec les éléments de problématique qu'il a choisi de privilégier, à savoir :

- le lien enseignement-recherche, et plus précisément l'articulation entre les thématiques de recherche prioritaires, la cartographie des formations et leurs spécificités, et l'évolution des débouchés ;
- les outils de pilotage, les nouvelles technologies du numérique, les perspectives d'évolution des effectifs et de mobilisation des moyens ;
- le bilan du regroupement Rennes/Angers, l'organisation interne et les perspectives d'évolution ;
- les partenariats socio-économiques, l'insertion professionnelle, et les ressources propres ;
- les éléments de prospective et de stratégie à 5 ans.

¹⁴ RAE, p. 5.

¹⁵ SWOT : Strengths, weaknesses, opportunities, threats (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

Un établissement multisites avec des missions claires et une place reconnue, mais sans réelle identité propre, et plongé dans un environnement institutionnel déstabilisant

Le décret constitutif d'Agrocampus Ouest, datant de 2008, précise clairement les missions de cet établissement multisites né de la fusion de deux écoles sous tutelle du Ministère de l'agriculture. Ces missions sont bien connues et correspondent aux activités menées par l'établissement.

ACO s'est en particulier donné comme tâche de regrouper les deux écoles constitutives (situées dans deux régions différentes et relativement éloignées l'une de l'autre), en unifiant les instances de gouvernance, en uniformisant les processus de gestion, en rapprochant les équipes des différents sites, et en développant une image et une communication intégrée.

Au-delà de ces orientations statutaires, l'établissement a conclu avec son ministère de tutelle un Cop qui détaillait des objectifs chiffrés pour la période de référence et des indicateurs pour en suivre la réalisation. Classique dans la plupart de ses objectifs (lien enseignement-recherche, internationalisation, employabilité des étudiants, etc.), ce Cop insistait cependant sur certaines de ses spécificités (développer des liens avec les autres établissements de l'enseignement supérieur agricole, assurer un appui à l'enseignement technique agricole).

Comme la plupart des autres écoles publiques de l'enseignement supérieur agronomique, ACO a également mis en place un partenariat très étroit avec l'Inrae à travers une UMRisation quasi systématique de ses unités de recherche. Cet adossement, sur lequel le rapport reviendra plus loin, renforce clairement l'ancre recherche de ses équipes.

En parallèle, fort de son ancrage dans le paysage de l'enseignement supérieur régional, ACO s'est fortement impliqué au cours de la période de référence dans le regroupement de la Comue Université Bretagne Loire, et cela avec d'autant plus d'empressement compte tenu du caractère birégional de cette structure, qui correspondait au mieux à la structure birégionale d'ACO, et en particulier à ses intérêts en matière de formation doctorale. En revanche, ACO est également bien conscient de la situation de concurrence qui s'installe dans le champ des formations agricoles et agronomiques avec des établissements privés¹⁶.

Par ailleurs, ACO, compte tenu de ses thématiques d'enseignement et de recherche (que ce soit en agroalimentaire ou en halieutique sur Rennes ou en horticulture et en paysage sur Angers), bénéficie d'un très bon positionnement vis-à-vis du secteur socio-économique régional, et en a fait une force dans son développement.

Enfin, ACO a bien identifié ses faiblesses en matière d'internationalisation, mais a plutôt cherché à accroître l'attractivité internationale de ses formations par des actions en propre (voir *infra* « Les politiques européenne et internationale »), même si certaines actions ont pu être conduites à travers la participation au réseau Agreenium.

Le positionnement institutionnel d'ACO au cours de la période de référence se lit donc comme celui d'un établissement relevant d'un ministère technique et obéissant à une logique nationale, ce qui devrait lui permettre de développer des liens avec d'autres écoles publiques d'agronomie, mais également très ancré dans un contexte local et y bénéficiant de partenariats solides.

Ce positionnement a cependant été fortement déséquilibré depuis 2019 par deux évènements en grande partie exogènes : la constitution de l'Institut Agro et la dissolution de la Comue Université Bretagne Loire. Il est apparu au comité que ces deux évènements, subis par ACO et non anticipés, sont de nature à remettre en cause significativement au cours de la période à venir sa trajectoire et ses objectifs vis-à-vis de son environnement.

Dans le cadre de l'Institut Agro, l'identité propre de l'établissement, ses valeurs et ses spécificités sont en effet maintenant en question : si certaines thématiques dites « identifiantes », tels l'halieutique, le paysage ou

¹⁶ RAE, p. 57 : Ces établissements privés sont l'Istom - École supérieure d'agro-développement international, l'École supérieure d'agriculture d'Angers, UniLaSalle Rennes – École des métiers de l'environnement, Rennes School of Business, et l'Essca.

l'horticulture, peuvent constituer des « marqueurs » forts tant dans le domaine de la formation que de la recherche, il n'en est pas de même s'il s'agit d'agroalimentaire ou d'agroécologie des milieux tempérés.

ACO met certes en avant quelques-uns de ses marqueurs comme le développement durable et la responsabilité sociale et environnementale (DD&RSE). Le comité considère cependant que ces caractéristiques concernent plus la vie de l'établissement que ses formations. En revanche, le comité s'étonne qu'ACO insiste peu sur la valence numérique de sa recherche et de ses formations, considérée comme moins spécifique.

Le comité recommande donc d'engager sans tarder une analyse comparative des spécificités relatives des formations de chaque école constitutive de l'Institut Agro, et suggère fortement à ACO de distinguer ses vraies spécificités et ses thématiques vraiment identifiantes, et de mettre en avant les marqueurs originaux.

S'agissant maintenant de son positionnement régional, le comité a compris¹⁷ que la dissolution de la Comue Université Bretagne Loire et la création de l'Institut Agro n'étaient *a priori* pas de nature à modifier la qualité des partenariats locaux, qu'ils soient universitaires, scientifiques ou économiques.

En revanche, tout porte à croire que la structuration monorégionale (voire métropolitaine) en cours du paysage de l'enseignement supérieur va amener les deux sites de Rennes et d'Angers de l'Institut Agro à s'impliquer chacun dans une dynamique locale, et à reconsidérer de manière critique la valeur ajoutée de leurs liens.

Le comité considère d'ailleurs qu'au-delà des effets positifs du rapprochement des deux écoles de Rennes et d'Angers en termes d'organisation, de fonctionnement et de pilotage (voir plus loin), ACO n'a pas vraiment fait la preuve depuis 2008 des synergies et des valeurs ajoutées en termes d'enseignement et de recherche apportées par la fusion des deux écoles.

Dans le cadre nouveau de l'Institut Agro, le comité recommande donc de renforcer le positionnement et la visibilité de ses deux sites (Rennes et Angers), et de leur permettre de s'impliquer plus dans les constructions régionales en cours de constitution.

2 / La stratégie institutionnelle

Une stratégie claire et bien suivie, mais devenue relativement obsolète dans le nouveau contexte de l'école, et qu'il convient de refonder en profondeur

Au cours de la période de référence, ACO a disposé d'un projet stratégique d'établissement (PSE H2020)¹⁸, élaboré avec une démarche participative associant l'ensemble de la communauté de travail, mobilisant les instances consultatives et décisionnelles, et articulé avec le contrat d'objectifs et de performance négocié avec la tutelle¹⁹.

Ce PSE, structuré de manière très pédagogique, identifie 5 ambitions assez courantes, et 6 leviers relativement classiques, mais qui sont bien adaptés à la situation de l'établissement et qui sont accompagnés de la présentation détaillée des nombreux chantiers correspondants. Axé essentiellement sur une dynamique interne, ce PSE a constitué un bon outil d'orientation et de pilotage de l'établissement et de mobilisation des équipes. En particulier, le comité salue l'accent original mis sur l'affichage des transitions (transition numérique, transition agroécologique, DD&RSE). ACO a fait un suivi régulier du PSE et du Cop, puis en a tiré un bilan honnête et sans concession de ses réalisations²⁰, qu'il convient de saluer.

Au cours de la période de référence, ACO a donc fait la preuve de sa capacité à élaborer de manière concertée une stratégie pluriannuelle réfléchie, adaptée à son environnement et à son positionnement, de suivre le déroulement de sa trajectoire, et d'en mesurer les écarts.

Avec le recul, le comité souhaite néanmoins souligner particulièrement quelques points faibles de ce bilan de la période écoulée, qui devraient orienter les réflexions stratégiques pour l'avenir :

- la mise en avant des thématiques dites « identifiantes » apparaît plutôt comme une présentation *ex post* de la situation que comme un axe de transformation des activités de recherche et de formation ;
- les synergies recherchées avec les partenaires académiques à travers les alliances institutionnelles de site se sont limitées aux formations doctorales et à quelques formations co-acréditées ;
- l'orientation affichée vers Agreenium a été peu suivie de réalisations concrètes (peu d'activités internationales communes, peu de mobilités et de formations interécoles) ;

¹⁷ Entretiens avec les partenaires universitaires et socio-économiques.

¹⁸ Annexe A8.2 Projet stratégique d'établissement-AO-H2020.

¹⁹ Réponse au questionnaire écrit, page 1.

²⁰ Annexes du RAE : SWOT et tableau de synthèse des indicateurs du Cop.

- la mission d'appui à l'enseignement technique n'a pas fait partie des priorités, comme le traduit le bilan du Cop.

En ce qui concerne maintenant la période à venir, il apparaît évident au comité que bon nombre des orientations du PSE H2020 sont maintenant devenues obsolètes, compte tenu des évolutions institutionnelles et de l'environnement d'ACO. De plus, les orientations données au nouvel Institut Agro par son ministère de tutelle d'augmenter sensiblement les effectifs étudiants (de 20 % en cinq ans) vont obliger l'établissement et ses écoles internes, à une remise en question de leurs modalités d'enseignement.

Dans la perspective du prochain contrat d'établissement, le comité recommande donc de revisiter en profondeur la stratégie et les priorités de cette école interne, et en particulier :

- de mettre en avant dans le cadre de l'Institut Agro, les thématiques vraiment spécifiques de l'école, qui peuvent être considérées comme de véritables « pépites » pour le nouvel établissement,
- de mieux caractériser, au sein des thématiques dites « identifiantes », ce qui pourrait faire l'identité particulière des formations et de la recherche sur Rennes et sur Angers, et d'en développer les « marqueurs »,
- de développer une communication structurée portant sur la singularité d'ACO, au travers de ses compétences scientifiques en recherche et formation, tant à l'échelle nationale, en particulier au sein de l'Institut Agro, qu'internationale,
- d'investir réellement dans les synergies avec les autres écoles internes de cet institut, qu'il s'agisse de formations communes, de mobilités d'étudiants, de recrutement à l'international, de communication et d'attractivité,
- d'expertiser, à moyens contraints, toutes les solutions permettant d'accompagner l'accroissement attendu des effectifs étudiants (modalités pédagogiques, nouvelles technologies, nouveaux partenariats, nouvelles ressources propres, etc.)
- de reconstruire un partenariat renforcé avec les nouvelles dynamiques de chacun des deux sites universitaires métropolitains de Rennes et d'Angers, en s'appuyant sur la taille et la force de l'Institut Agro, et en mettant en avant la spécificité thématique et la proximité géographique de chacune des deux implantations de l'école de manière indépendante.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / L'organisation interne de l'établissement

Une organisation interne complexe

L'école est organisée en un grand nombre d'entités, regroupées en un certain nombre de composantes :

- 6 départements d'enseignement et de recherche, auxquels s'ajoutent trois pôles thématiques ;
- 13 unités de recherche ;
- 7 directions transversales d'appui : Direction de la formation et de la vie étudiante (DFVE), Direction de la recherche (DR), Direction des relations internationales (DRI), Direction des partenariats professionnels (DPP), Direction des partenariats académiques (DPAC), Direction de la communication (DirCom), Mission d'appui au pilotage et à la stratégie (Mapes) ;
- 8 services supports : Direction des ressources humaines (DRH), Direction des affaires financières (DAF), Direction des systèmes d'information (DSI), Direction du patrimoine et de la logistique (DPL), Service commun de documentation (SCD), Mission santé, sécurité au travail et environnement, Domaine pédagogique et expérimental, Mission juridique ;
- 3 missions transversales sur les enjeux de transition (pour le numérique, le développement durable et la responsabilité sociétale, le système éducatif)²¹.

Les départements assurent l'animation de la fonction de formation et l'encadrement des personnels dédiés à l'enseignement et la recherche. Les directions transversales animent et organisent la vie de l'établissement. Les fonctions supports se sont structurées en services d'appui, et sont centralisées sur le site de Rennes avec des agents délocalisés sur le site d'Angers.

Cette organisation est issue d'une construction historique de l'établissement, qui visait à regrouper les deux écoles fondatrices, à en unifier la gestion et à en développer les synergies. Les missions et les pôles thématiques sont venus s'y rajouter pour accompagner les changements et les transitions, et pour porter des projets intercomposantes.

²¹ RAE, p. 8.

Le nombre d'entités nuit à la compréhension du fonctionnement en interne et des missions de chacun, et contribue également à un certain cloisonnement. Les directions transversales manquent de leviers et de relais dans les départements, et les relations intercomposantes sont faibles. Il en résulte une organisation complexe et peu lisible vu de l'extérieur.

Le comité recommande en conséquence de profiter de l'intégration en cours dans l'Institut Agro pour revisiter en profondeur cette organisation interne, avec un souci accru de simplification, de décloisonnement, et de clarification du « qui fait quoi ».

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Une gouvernance qui s'appuie sur des structures bien établies au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Au cours de la période évaluée, les organes de gouvernance statutaires d'ACO ont fonctionné de manière régulière, en prenant en compte la majorité des parties prenantes. Les membres participent à l'élaboration et au suivi du PSE. Les instances sont sollicitées pour l'élaboration de la stratégie de l'établissement, et régulièrement pour son suivi. Des instances non statutaires²² instruisent les projets et dossiers en concertation avec les différentes directions. Un Codir assiste la Direction pour la prise de décisions et leurs mises en œuvre²³.

Le comité a noté une nette amélioration du dialogue social permettant une mobilisation de l'ensemble du personnel. Le rôle des instances n'a cependant pas toujours été bien appréhendé par l'ensemble des agents, à la fois espace de dialogue et de concertation pour les uns et chambre d'enregistrement pour les autres. En conséquence, les circuits de décision, s'ils sont décrits dans un schéma du RAE, ne sont pas explicites pour tous les personnels.

L'école dispose d'un règlement intérieur revisité régulièrement qui décrit les règles de fonctionnement de l'établissement.

Les cadres scientifiques sont impliqués dans la gouvernance et peuvent bénéficier de formation à l'encadrement de façon volontaire et non obligatoire.

Il existe des feuilles de route construites par et pour chaque composante afin de décliner le PSE. Des tableaux de bord permettent de suivre la mise en œuvre opérationnelle de façon annuelle. Ce suivi n'a pourtant pas permis la réalisation de tous les projets de façon homogène et complète. En 2020, dernière année du PSE, l'école affiche 42 % de réalisations, 44 % d'actions toujours en cours, et 14 % de projets non engagés²⁴.

Les évolutions statutaires entraînées par la création de l'Institut Agro ont sensiblement modifié le rôle et le fonctionnement des instances d'ACO, devenue école interne. Ces structures ne sont plus réglementairement décisionnelles, mais le comité suppose qu'elles continueront à jouer un rôle important dans l'élaboration de la stratégie de l'Institut, et surtout dans sa déclinaison à l'échelle de l'école interne.

En conséquence, le comité recommande à l'école de conduire la nouvelle réflexion stratégique en prenant en compte les suggestions suivantes :

- au préalable, tirer collectivement les leçons de ce bilan en cherchant à en comprendre les raisons, et en essayant d'identifier les écueils rencontrés,
- porter une attention particulière sur l'association du secteur socio-économique, qui ne semble pas être fortement impliqué dans les instances (conseil d'administration, conseil scientifique), ni représenté dans une instance consultative dédiée²⁵ (conseil de perfectionnement),
- veiller à ne pas alourdir le processus de concertation et de décision.

²² RAE, p. 9 : les instances non-statutaires sont le Comité de direction (Codir), le Comité développement durable et responsabilité sociétale (Comité DD&RS) et le Comité de recherche du grand établissement (Corege).

²³ RAE, p. 13.

²⁴ RAE, p. 11.

²⁵ Entretien avec les partenaires économiques.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Un pilotage orienté outils et procédures avec des indicateurs très nombreux

Le PSE, réalisé de manière collective et articulé avec le Cop, est mis en œuvre annuellement. Il est décliné de façon opérationnelle par chaque département, direction et service à l'aide de feuilles de route.

Le suivi en est assuré par les instances et s'appuie sur un système de management par la qualité lourd et chronophage qui n'a pas permis une mise en œuvre totale.

La mission d'appui au pilotage et à la stratégie, issue de l'évolution de la démarche qualité, permet de disposer d'outils de pilotage et d'un entrepôt de données pour l'élaboration d'indicateurs nombreux et divers.

Le budget est maîtrisé, grâce à la formalisation des processus budgétaires, l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissements et la maîtrise des dépenses via la politique d'achat. Un dialogue de gestion est instauré avec les composantes de l'établissement pour le budget et les moyens humains et permet la mise en adéquation entre les projets et les moyens nécessaires.

Le contrôle interne est en place pour assurer la soutenabilité financière et maintenir la qualité des comptabilités budgétaire et générale.

Les procédures sont en grande partie en place. **Le comité recommande de les revisiter maintenant à l'échelle de l'Institut.**

Le comité recommande également de définir les principaux indicateurs à prendre en compte pour assurer une gouvernance agile dans le cadre de l'Institut.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

Les fonctions supports se sont structurées et professionnalisées. Elles disposent de schémas directeurs qui déclinent en activités les orientations du PSE. Ces feuilles de route permettent aux grandes fonctions supports de planifier et piloter l'activité en conservant la maîtrise de la gestion des moyens.

a/ Une politique de ressources humaines et d'accompagnement des personnels active, mais qui peut encore être intensifiée

La gestion des ressources humaines s'appuie sur des données centralisées et fiables permettant ainsi d'avoir une vision globale des effectifs et une connaissance de la masse salariale. Ceci alimente les dialogues de gestion RH avec les différentes composantes.

Cette politique RH volontariste a plusieurs actions notables à son actif :

- une politique d'évolution salariale pour les contractuels est mise en œuvre et le nouveau régime indemnitaire a été déployé (Rifseep²⁶) après concertation avec les organisations syndicales ;
- le télétravail a été négocié en 2019 et mis en place en 2020. Les personnels sont équipés d'ordinateurs portables et peuvent travailler jusqu'à 3 jours par semaine sous cette modalité (avec la Covid, ce protocole a été adapté et a facilité la gestion de la crise. L'école prévoit de revenir aux dispositions initiales lorsque les règles sanitaires seront levées) ;
- en matière de formation et de développement des compétences, ACO s'est doté d'un plan de formation et de dispositif d'accompagnement des trajectoires professionnelles ;
- dans le cadre de la qualité de vie au travail, un audit a été réalisé et a engendré un plan d'actions priorisées en 2019. Ce plan comprend une liste d'actions détaillées par sous-actions, telles que :
 - l'accueil des nouveaux arrivants (livret d'accueil, kit d'accueil, visite du campus, etc.) ;
 - la formation des managers ;
 - la documentation des procédures métiers afin d'améliorer les relations entre services (catalogue des procédures, organigramme dynamique).

Le comité recommande de poursuivre la dématérialisation des processus afin d'optimiser la gestion RH, et suggère d'intensifier fortement les actions d'accompagnement dans la période de construction de l'Institut.

²⁶ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel créé par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014.

Par ailleurs, le RAE ne fait pas apparaître clairement de politique RH en matière de recrutement. **Le comité considère qu'une telle réflexion prospective est nécessaire, au regard de la pyramide des âges et des possibilités de redéploiement et repyramidage²⁷.**

b/ Une Direction des affaires financières bien organisée mais des procédures à consolider

La DAF est organisée en 4 pôles : budget, conventions, achats/marchés et contrôle de gestion.

L'école communique chaque année sur ses orientations budgétaires mais ne dispose pas de document sur sa stratégie budgétaire pluriannuelle. Ces orientations sont mises en œuvre par les départements, les services et les directions. Le budget 2021 de l'Institut Agro est un agrégat des budgets d'Agrocampus Ouest et Montpellier SupAgro, et n'est toujours pas voté au moment de la visite du comité (fin janvier 2021).

Le plan pluriannuel d'investissement donne une certaine visibilité aux composantes et permet à la DAF de prioriser les dépenses au regard de la capacité de l'établissement. Le budget des investissements (40 % du budget de l'école hors masse salariale de l'État) est ambitieux, mais le taux d'exécution des investissements immobiliers (d'environ 50 % avant budget rectificatif) pourrait être largement amélioré.

Il n'existe pas de tableau mensuel ou bimensuel de suivi, ce qui permettrait aux composantes d'étaler et de fluidifier leurs dépenses sur l'année et un meilleur pilotage de leurs budgets.

Le suivi de la masse salariale ainsi que le coût des activités ne sont pas en place²⁸.

Le comité recommande que le PSE fasse l'objet d'une déclinaison en une stratégie budgétaire pluriannuelle formalisée, accompagnée d'une lettre de cadrage, précisant les orientations et les contraintes.

Le comité recommande également que l'école se dote d'outils de suivi budgétaire, de masse salariale et du coût des activités afin de pouvoir suivre des orientations pluriannuelles.

Enfin, les ressources propres sont peu développées. Que ce soit celles de l'apprentissage, la formation continue ou l'accueil de structures externes dans les locaux de l'école, elles représentent 20 % de l'ensemble des ressources de l'école²⁹.

Le comité considère qu'au vu des contraintes financières probables à venir, liées d'une part à l'augmentation des effectifs étudiants et d'autre part à l'encadrement des subventions, l'augmentation des ressources propres de l'école paraît indispensable pour assurer son développement.

La création de l'Institut Agro ne crée donc pas d'économie d'échelle à ce stade et ne permet pas de dégager de marges. **Le comité recommande la vigilance pour que cette nouvelle organisation ne génère pas des dépenses supplémentaires.**

c/ La politique immobilière au service du développement des campus

La politique immobilière est au service du développement de la formation et de la recherche, elle se décline en projet dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et s'appuie sur le contrat de plan État-Région (CPER). Le SPSI a reçu un avis favorable de la Direction de l'immobilier de l'État (DIE) et permet une programmation des projets anticipée et en fonction des moyens de l'école.

Les effectifs de la Direction du patrimoine ont été renforcés pour la mise en œuvre des projets, le suivi des opérations ou la maintenance³⁰.

50 % des surfaces sont consacrées à l'enseignement et à la recherche et 14 % aux logements étudiants. L'école dispose de 41 037 m² de surface utile nette (SUN). L'optimisation des surfaces est en cours ; des opérations de restructuration ont été mises en œuvre en limitant l'impact environnemental, en mutualisant des surfaces techniques et en réallouant les espaces à l'enseignement ou à la vie étudiante. Les espaces de recherche sont en grande majorité mutualisés avec l'Inrae. La modernisation des structures techniques et numériques est un volet important du SPSI.

²⁷ RAE, p. 14-15.

²⁸ Entretien avec la DAF.

²⁹ Rapport de l'ordonnateur, p. 17.

³⁰ RAE, p. 17

Les problématiques de développement durable, déperdition, maintenabilité, écomatériaux ou productions locales sont intégrées dans les différents projets de construction ou de réhabilitation, et permettent de limiter les charges de fonctionnement. L'accès du campus d'Angers à un réseau de chaleur est un des projets menés dans ce cadre.

En 2019, le taux d'occupation de la SUN³¹ était de 18,9 m² par poste de travail. Les opérations de déconstruction (5 000 m² en moins) compensées en partie par les nouvelles constructions (3 000 m² en plus) ont tout de même permis une amélioration de ce taux. De plus, l'objectif de croissance des effectifs étudiants entre 4 et 5 % permettra ainsi de tendre vers les 12 m² de SUN par poste de travail, conformément à la norme fixée par l'État.

Enfin, l'accessibilité des bâtiments aux personnes à mobilité réduite reste un chantier en cours.

Si les espaces ont été repensés et redistribués au profit de la formation, la vie étudiante et la recherche, ils sont peu exploités pour en retirer des moyens supplémentaires, à travers la location aux entreprises ou start-up³².

Étant donné le faible taux d'occupation présenté ci-dessus, le comité recommande de valoriser le parc immobilier de l'école en intensifiant la location des surfaces, notamment en direction des entreprises partenaires.

d/ Un système d'information qui a su s'adapter aux évolutions et qui doit s'intégrer dans celui de l'Institut Agro

La DSI met en œuvre un schéma directeur des systèmes d'information construit en cohérence avec le plan stratégique à travers un plan d'action priorisé et validé par un comité « système d'information ».

L'école a élaboré un plan pluriannuel d'investissement, notamment pour anticiper le renouvellement des salles informatiques qui sont actuellement polyvalentes. Le télétravail a impacté la DSI, mobilisée pour déployer 200 ordinateurs portables auprès des agents dont l'activité a été jugée indispensable.

Agrocampus Ouest est impliquée dans différents projets transversaux du territoire que ce soit en matière d'infrastructure et de réseau (déploiement d'un réseau régional à très haut débit en Bretagne, équipements d'amphi et de salles connectées dans le cadre d'un campus numérique breton, le déploiement du Wi-Fi très haute densité dans les établissements des Pays de la Loire) ou d'appui à la pédagogie et à la recherche ou d'accompagnement des usages (développement de projets s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement, projets de data center)³³.

L'établissement ne dispose pas d'un système d'information consolidé permettant d'adresser pleinement les volets financier, immobilier, les conventions, la recherche, etc., mais un effort d'intégration est mené pour éviter les ressaïssies de données. L'établissement a fait le choix de se doter de l'outil Pégase, pour la gestion des formations et la scolarité, dont il est site pilote pour l'intégration, l'interfaçage et le déploiement.

Bien que le pilotage se soit modernisé et amélioré ces dernières années, grâce à la qualité des procédures, et à la structuration via les différents schémas, l'établissement aurait tout intérêt à définir et afficher une politique budgétaire pluriannuelle traduisant opérationnellement le plan stratégique. Dans le contexte du système d'information, il aurait également tout à gagner à se doter des outils et moyens nécessaires de suivi, de prospective et de pilotage en matière budgétaire.

Vu l'absence de phase de préfiguration, l'école et l'Institut Agro ne disposent pas encore d'une organisation opérationnelle et d'un système d'information adapté à cette nouvelle organisation.

Le comité recommande à la direction de l'Institut Agro d'engager ce chantier, en impliquant rapidement les équipes en charge de ces sujets dans chaque école, et de communiquer largement sa feuille de route aux fonctions supports afin que chacun puisse trouver sa place et sa mission au sein de l'établissement. Le comité considère en effet qu'il en va du bon fonctionnement des services et directions, tant à Agrocampus Ouest qu'à Montpellier SupAgro et pour la réussite de l'Institut Agro.

³¹ La surface utile nette est la surface de travail, réelle ou potentielle, destinée aux résidents (agent et enseignant), comprenant les surfaces annexes de travail. Le poste de travail est le lieu regroupant l'ensemble des moyens mis à disposition d'un résident (bureau, classement, mobilier et capacités de connexion). Le ratio cible retenu pour la politique immobilière de l'État est de 12 m² de SUN par poste de travail.

³² Entretien avec la DPL.

³³ RAE, p. 14.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

a/ Une structuration de la recherche en trois pôles thématiques de coordination pour développer la transversalité et accroître la visibilité

La recherche d'ACO s'appuie sur cinq thématiques identifiantes fortes de l'établissement (1-Végétal, animal, systèmes ; 2-Enjeux environnementaux, ressources territoire et ville ; 3-Halieutique, mer et littoral ; 4-Alimentation ; 5-Paysages), qui couvrent plusieurs objets d'étude spécifiques et permettent à ACO d'affirmer son identité.

Il existe un socle solide de compétences scientifiques autour des champs thématiques Agriculture-Environnement-Alimentation (1, 2, 4), sur lequel ACO assoit sa notoriété depuis longtemps, en particulier au niveau local. Les compétences en horticulture et paysage reconnues sur le site d'Angers, constituent une marque d'identité forte pour ce site, qui est élargie à ACO. Pour renforcer la spécificité d'ACO en halieutique et répondre aux enjeux dans ce domaine, il est envisagé dans le cadre du prochain contrat d'établissement une extension de l'UMR Écologie et santé des écosystèmes (implantée à Rennes depuis 2008) à deux unités Ifremer qui sont localisées à Nantes et Brest³⁴.

La création de trois pôles thématiques de coordination, dans lesquels se répartissent 3 des 5 thématiques identifiantes d'ACO, a pour ambition d'améliorer la visibilité des thématiques de recherche d'ACO : (1) Alimentation, (2) Halieutique, Mer et littoral, (3) Paysage³⁵. Cette structuration en pôles thématiques, qui n'existe pas dans le précédent contrat d'établissement, constitue un affichage qui permet de développer et coordonner une animation scientifique transversale, pluri- et transdisciplinaire, tant du côté de la recherche que de la formation³⁶.

Cette structuration a favorisé le développement des synergies spécifiques et des projets transversaux autour des axes thématiques portés par les pôles, entre départements d'enseignement disciplinaires d'une part, et équipes de recherche d'autre part. Ces pôles sont également censés renforcer la reconnaissance d'ACO autour d'enjeux thématiques et accroître ainsi sa visibilité par rapport à la sphère des partenaires professionnels et institutionnels³⁷.

Cette structuration par pôles, encore relativement récente, apparaît plus comme une forme d'affichage que comme un véritable lieu de transformation et d'émergence de nouveaux projets intersites et interéquipes, et n'a pas encore vraiment répondu à toutes les attentes exprimées.

De plus, le comité pense que la création de l'Institut Agro devrait conduire à imaginer des lieux interécoles à cette nouvelle échelle se rattachant plus ou moins à ce concept de pôles, en particulier dans les domaines de l'alimentation, de l'agronomie et de l'écologie.

Le comité suggère en conséquence de redéfinir une stratégie de développement des pôles thématiques qui soit conçue à la fois dans le cadre de l'organisation interne d'ACO, dans les échanges avec les partenaires extérieurs, et enfin dans celui de l'Institut Agro.

Le comité recommande que cette stratégie présente bien les plans d'action des différents pôles, en lien avec les différents acteurs, à ces trois niveaux de relations et d'organisation, et qu'elle prenne bien en compte le renforcement de l'articulation entre la recherche et la formation, les enjeux territoriaux aux échelles (locales, nationales et internationales) et enfin le rôle de l'Institut Agro.

b/ Une politique de site dans le domaine de la recherche supervisée par les instances d'ACO

ACO est engagé dans une politique de site dans le domaine de la recherche qui lui permet d'exposer la vision d'une recherche unique d'établissement, très liée aux partenariats avec les acteurs académiques, scientifiques et professionnels implantés au niveau local. Il est à noter l'existence de liens étroits et de longue date établis avec les universités de site (Universités de Rennes 1, de Rennes 2, et d'Angers) et avec l'Inrae, principal partenaire recherche d'ACO (liens historiques et convention-cadre)³⁸.

³⁴ RAE, p. 2, 8, 19, et entretien.

³⁵ RAE, p. 8, 9, 18.

³⁶ Entretien.

³⁷ RAE, p. 8, 9, et entretien.

³⁸ RAE, p. 5, 7, et entretien.

Pour mener sa politique de site, ACO occupe désormais une position centrale (par rapport à 2016) dans le pilotage et les orientations stratégiques de la recherche, qu'il supervise. Pour ce faire, ACO peut s'appuyer sur une Direction de la recherche (DR) fonctionnelle et bien pourvue (7 personnes dont 1 directeur adjoint en charge du suivi des unités, 1 directrice adjointe en charge du doctorat, 1 directeur de l'école doctorale Egaal et 4 personnels administratifs), accompagnée par un conseil scientifique (CS, réuni au moins 3 fois par an) et une instance non statutaire, le Comité de la recherche du grand établissement (Corege, créé en 2012)³⁹.

La DR, impliquée dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique scientifique, est chargée de représenter ACO auprès de toutes les tutelles et des partenaires académiques, institutionnels et socio-économiques, mais aussi de la gestion administrative et financière de la recherche⁴⁰. L'articulation entre la Direction de l'établissement (via le Codir) et les unités de recherche dont il est tutelle passe par les réunions trimestrielles du Corege impliquant la DR et les directeurs et directeurs adjoints des unités de recherche, quelle que soit la tutelle. Ce comité non statutaire constitue un lieu d'échanges et d'informations stratégiques (projets d'unités, programmes scientifiques, procédures de labellisation, observations ressources humaines)⁴¹.

Enfin, le CS (composé de 24 membres, dont 14 nommés par arrêté du Ministère de l'Agriculture et 10 élus) a joué un vrai rôle dans la construction de la stratégie de recherche globale et le positionnement d'ACO dans son environnement scientifique. Il est impliqué à la fois dans l'élaboration et dans les orientations de la politique scientifique de site. En revanche, son rôle dans la coordination des activités de recherche au niveau des UMR n'est que partiel⁴².

Dans le cadre de l'Institut Agro, le CS d'ACO est devenu la Commission recherche et innovation (CRI), dont le rôle et les contours restent à définir, par rapport à ceux du CS en cours de construction de l'Institut Agro⁴³.

Le comité recommande de confier un vrai rôle opérationnel à cette Commission recherche et innovation, en laissant au Conseil scientifique de l'Institut Agro les seules attributions réglementaires, et en faisant jouer à cette commission locale un véritable rôle d'animation scientifique et de partage avec les partenaires académiques.

c/ Une recherche de qualité inscrite dans une logique de site, s'appuyant sur des « UMR » reconnues et des partenariats locaux.

La politique de site engagée par ACO dans le domaine de la recherche repose sur l'exploitation des synergies dans les différents champs thématiques, ainsi que sur le développement des projets collaboratifs communs et du rayonnement de la recherche à différentes échelles. ACO est ainsi impliqué dans plusieurs structures fédératives de recherche (e.g. Qualité et santé du végétal, l'Institut de Recherche en Sciences et Techniques de la Ville, l'Observatoire des sciences de l'univers de Rennes) et pôles de compétitivité (Valorial, Végépolys), partenaire de 3 unités mixtes technologiques (UMT) et 10 réseaux mixtes technologiques (RMT), de 13 GIS thématiques et 4 Instituts Carnot, porteur de 8 chaires d'entreprises⁴⁴.

Cette politique de site renforce les complémentarités et les alliances avec les acteurs académiques et scientifiques (Inrae, universités de site) et les partenaires professionnels (e.g. entreprises, collectivités territoriales), qui se concrétisent par des conventions multipartites⁴⁵.

Cette stratégie de site améliore la visibilité de l'activité de recherche au niveau local, en particulier avec les partenaires professionnels au travers des thèses Cifre (2015-2018 : 22 % des doctorants), des conventions recherche et des chaires industrielles (e.g. avec Eureden et Feed Alliance), des programmes de recherche de grande envergure avec des entreprises (e.g. 2014-2019 projet Profil⁴⁶ coordonné par l'UMR Science et technologie du lait & de l'œuf (STLO) avec 10 industriels laitiers et 5 partenaires académiques : 11 thèses)⁴⁷.

Cette stratégie de site contribue également à accroître le rayonnement de la recherche au niveau international, notamment avec la création de deux Laboratoires internationaux associés (LIA) initiés par STLO : LIA BactInflam (STLO - Universidade Federal do Minas Gerais, Brésil) en 2017, et Food Print (STLO - Soochow

³⁹ RAE, p. 5, 9, 18, 19, et entretien.

⁴⁰ RAE, p. 9, 18, et entretien.

⁴¹ RAE, p. 9, 18, 19, et entretien.

⁴² RAE, p. 14, et entretien.

⁴³ Entretien.

⁴⁴ RAE, p. 5, 19, 48.

⁴⁵ Entretien.

⁴⁶ Profil : Protéines fonctionnalisées pour l'industrie laitière.

⁴⁷ RAE, p. 19, 20, 48, entretien.

University, Chine) en 2019. Pour établir et structurer les relations partenariales internationales, la représentation unique d'ACO apparaît comme un atout facilitateur⁴⁸.

Pour les unités de recherche, cette politique de site a pour avantage d'amener les directeurs d'unité à se retrouver au sein des discussions avec ACO, permettant d'améliorer les relations entre unités de recherche et d'encourager les synergies et les collaborations scientifiques, ceci dans un souci de logique de site et de continuum recherche-enseignement⁴⁹.

La politique de site a été facilitée grâce à la structuration de recherche en UMR et à l'existence de partenariats locaux. La recherche est répartie sur 13 unités de recherche (14 en 2016) qui comptent⁵⁰ :

- 12 UMR :
 - 9 UMR d'ACO (Bagap, ESE, ESO, Igepp, IRHS, Pegase, SAS, Smart-Lereco, STLO) dont 8 en cotutelle avec l'Inrae. Les UMR Bagap, ESO, Igepp, Pegase, SAS, Smart-Lereco sont multisites. Seules les UMR ESE et STLO sont situées sur Rennes uniquement et l'IRHS sur Angers.
 - 3 UMR partenaires d'ACO (Irisa/Irmar/Numecan)
- 1 seule unité propre (Ephor).

ACO appuie sa politique de recherche sur une communauté de 464 cadres scientifiques⁵¹ (au lieu de 519 en 2016), dont 28 % ACO (au lieu de 25 % en 2016), 39 % Inrae (au lieu de 34 % en 2016), 30 % université (au lieu de 38 % en 2016) et 3 % autres (ESA, CNRS, EHESP), multipliant le potentiel humain titulaire d'un facteur 3,6⁵². Par ailleurs, à ceci s'ajoute une importante cohorte de doctorants (122 en 2018-2019, 116 en 2019-2020)⁵³.

La politique « tout UMR » des unités de recherche (dont certaines existent parfois depuis plusieurs contrats déjà, comme STLO, IGEPP ou plus récemment Pegase) recommandée en 2016, est maintenant revendiquée, avec une co-direction des UMR par ACO, ce qui facilite le pilotage avec les autres tutelles (e.g. 9 UMR d'ACO). Cela s'exprime par une direction partagée des UMR, impliquant systématiquement des EC de l'établissement avec des co-directeurs nommés conjointement par l'ensemble des tutelles de l'UMR⁵⁴. Il est à noter que dans les UMR où ACO est en cotutelle avec l'Inrae seulement (ESE, Pegase, SAS, Smart-Lereco, STLO), on atteint un bon niveau d'osmose entre les deux institutions, avec un pilotage conduit par ACO pour répondre à la logique de site.

Le bénéfice de ces UMR repose essentiellement sur les complémentarités de compétences scientifiques interéquipes. Les unités multisites sont renforcées dans la définition de l'axe thématique qui les rassemble (e.g. agronomie pour UMR Pegase). Aucune UMR n'a fait le choix de division thématique par site. Certaines unités ont parfois mis en place une politique financière incitative pour développer des projets collaboratifs exploratoires interéquipes⁵⁵.

Il n'en demeure pas moins que la distance géographique intersites demeure un réel frein pour dynamiser la recherche interéquipes au niveau UMR. En revanche, il est à noter que depuis la crise sanitaire Covid, de nouvelles pratiques et modes d'échange ont été mis en place avec les outils de communication à distance, rendant désormais possibles et de manière plus fréquentes les réunions scientifiques interéquipes à distance, autrefois inexistantes⁵⁶. La présence des EC au sein des UMR renforce le continuum entre recherche et formation. Considérés comme des agents à part entière, les EC sont pleinement intégrés dans la dynamique de recherche de l'unité, ce qui est indispensable quand l'UMR est multisites⁵⁷. Les avantages de ces UMR résident tant dans le partage des responsabilités entre tutelles que dans la gestion collective des besoins et la concertation des moyens financiers, techniques (e.g. investissement en équipement) et humains (e.g. en particulier ceux au service des projets de recherche)⁵⁸.

Le comité encourage l'établissement et les UMR (mono- et multisites) à définir conjointement une stratégie de développement de l'unité interéquipes, comprenant des plans d'actions et des dispositifs incitatifs pour soutenir les projets et les manifestations scientifiques interéquipes.

⁴⁸ RAE, p. 19, 20, entretien.

⁴⁹ Entretien.

⁵⁰ RAE, p. 18 ; document complémentaire, p. 7 et 8 ; entretien.

⁵¹ La communauté des cadres scientifiques comprend les enseignants-chercheurs, les ingénieurs de recherche, les chargés de recherche et les directeurs de recherche de toutes les unités de recherche sous tutelle principale d'Agrocampus Ouest.

⁵² RAE de 2016, p. 18.

⁵³ Réponses écrites d'Agrocampus Ouest aux questions du comité d'évaluation, p. 13.

⁵⁴ RAE, p. 19, et entretien.

⁵⁵ Entretien.

⁵⁶ Entretien.

⁵⁷ Entretien.

⁵⁸ Entretien.

d/ Un nombre satisfaisant de publications, mais des disparités persistantes des publiants

Sur la période évaluée, on enregistre une progression en légère hausse, à la fois qualitative et quantitative, de la production scientifique de l'établissement : en 2018, le taux moyen annuel d'un EC était d'1,43 article publié dans une revue à comité de lecture (ACL), plaçant ACO au 3^e rang des établissements de l'enseignement supérieur agronomique⁵⁹.

Toutefois, le niveau du taux de production reste très hétérogène suivant les EC (29 % des EC avec 2 ACL/an, contribuant à 70 % de la production de l'établissement), mais aussi suivant les unités de recherche. Dans certaines UMR par exemple, très liées au monde industriel (e.g. STLO), le taux de production scientifique par EC atteint le niveau le plus élevé (> 3 publications par an et par EC), avec un portage de projets qui l'est tout autant⁶⁰.

Les responsables de l'établissement (DR, CS) et les directeurs des unités de recherche ont conscience de la nécessité de soutenir l'activité de recherche des EC, en particulier celle des nouveaux recrutés et des peu-publiants, afin de générer des résultats de recherche « publiables »⁶¹. Différentes mesures d'accompagnement et de soutien ont ainsi été élaborées et mises en place en faveur des EC, à différents niveaux, depuis les instances d'établissement (DR, CS), jusqu'aux départements d'enseignements et unités de recherche. Toutefois, on observe que le taux de non-publiants est resté stable (29 %) malgré les actions menées (qui seront détaillées dans la partie « Le lien entre recherche et formation », pages 20 à 22)⁶².

Le comité recommande donc de faire un bilan critique des mesures mises en place et de renforcer la panoplie des moyens à mettre en œuvre pour pallier cette situation regrettable.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

a/ Une offre de formation diversifiée, dont la richesse est plus construite sur la complémentarité des deux campus que sur des actions de mutualisation

En 2019-2020, la formation à Agrocampus Ouest concerne 2 007 étudiants et apprentis dont 1 241 inscrits dans la formation d'ingénieur, 130 en formation de master, 110 doctorants et 526 en masters et licences professionnelles co-acrédités. Elle mobilise 129 enseignants-chercheurs, 21 enseignants et 522 vacataires extérieurs⁶³.

Agrocampus Ouest affiche une offre de formation diversifiée avec, en premier lieu, 4 spécialités d'ingénieur déclinées en cursus de 3 ou 5 ans, certaines par la voie de l'apprentissage. En complément des formations d'ingénieur qui représentent l'essentiel des effectifs et des moyens, ACO participe, de façon limitée à 3 licences professionnelles et de façon plus significative à 13 mentions de masters⁶⁴, habilités en propre ou co-habilités. Les masters contribuent à élargir l'offre d'options de 3^e année des formations d'ingénieurs et participent de façon notable au recrutement d'étudiants internationaux. L'ensemble de ces formations s'inscrit clairement dans les thématiques portées par l'établissement, certaines lui étant très spécifiques au niveau national : halieutique, horticulture et paysage. Ces thématiques sont cependant assez minoritaires en termes d'effectifs et de ressources associées.

Les six départements d'enseignement et de recherche ont en charge le budget et les recrutements dédiés aux formations de niveau master 2. Ils assurent aussi un rôle pivot dans la diffusion de l'information et dans les prises de décision entre le comité de direction et les enseignants-chercheurs. La politique de formation est soumise à la consultation du Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE) et du Conseil des enseignants (CE).

Parmi les six départements, cinq sont bi-sites, reflétant la volonté de concrétiser la fusion des deux écoles, initiée en 2008. Malgré cela, l'offre de formation reste partagée entre les deux sites, l'agronomie et l'agroalimentaire à Rennes et l'horticulture et le paysage à Angers, et la fusion paraît donc peu aboutie sur le plan de la formation. Cette situation semble assumée par les équipes pédagogiques qui, ayant fait le constat de la difficulté à opérer des formations communes, jugent préférable de jouer la complémentarité⁶⁵.

⁵⁹ RAE, p. 21, et entretien.

⁶⁰ Document complémentaire, p. 9 et entretien.

⁶¹ Entretien.

⁶² RAE, p. 21, et entretien.

⁶³ RAE, p. 53-54.

⁶⁴ RAE, p. 23.

⁶⁵ Entretiens.

C'est également dans cet esprit de recherche de complémentarité plutôt que de mutualisation qu'ont été initiés les échanges avec MSA dans le cadre de l'Institut Agro. Cette approche rend cependant encore plus nécessaire l'affichage des caractéristiques différenciantes des formations agronomique d'ACO, et la mise en avant de ses formations spécifiques.

Le comité recommande donc à la fois, de mettre l'accent sur des spécificités propres aux formations d'ACO (par exemple les approches pédagogiques ou le DD&RS), et de mettre en avant dans l'offre globale de l'institut Agro les formations très spécifiques qui participent à son identité.

b/ Une formation continue dont le potentiel est peu exploité

L'offre de formation continue d'ACO est riche, avec un catalogue de 117 programmes de formations courtes⁶⁶ et la possibilité d'organiser des formations sur-mesure. Il est néanmoins observé que le nombre de stagiaires a diminué de moitié entre les deux contrats d'établissement et que le nombre d'heures a été divisé par 3 (2011-2015 : 2 000 stagiaires, soient 51 000 heures de formation ; 2016-2019 : 1 000 stagiaires, soient 17 000 heures de formation). Une des raisons invoquées pour expliquer la baisse de cette activité est la difficulté à mobiliser les enseignants-chercheurs et à rémunérer les intervenants de ces formations. La réduction des ressources humaines du service (de 4,5 à 1 ETP en cinq ans) participe à cette baisse d'activité⁶⁷.

Malgré une demande de la direction en 2018 pour qu'un travail de définition d'une stratégie partagée soit engagé, le constat est que la formation continue ne constitue pas une priorité pour l'école à l'heure actuelle.

Le comité recommande cependant que ce point soit remobilisé dans le cadre d'une réflexion plus large sur les ressources propres de l'école.

c/ Une adaptation continue des formations intégrant l'approche par compétences mais dont la cohérence globale est assez peu visible

Depuis 2016, les formations d'ingénieur sont progressivement adaptées, dans un objectif d'offre de spécialisations plus complémentaires d'une part et pour la mise en œuvre d'une approche par compétences d'autre part. La nouvelle offre de spécialisations date de 2017 et le travail en cours concerne les niveaux L1 à M1. Ce travail a largement mobilisé les enseignants-chercheurs au sein de groupes de travail qui bénéficient de l'accompagnement de la DFVE, et démontre le souci d'adaptation continue des formations.

Bien que ces évolutions soient impulsées en conseil des enseignants et animées par la DFVE, les réflexions sont menées au sein des équipes de spécialisation, des unités pédagogiques ou de comité de pilotage pour niveau et par spécialité, ce qui n'offre pas une excellente garantie de la mise en cohérence des parcours entre les différents niveaux. Ce mode de travail présente également le risque de ne pas favoriser l'interdisciplinarité attendue dans une approche par compétences.

De même, bien que le référentiel de compétences constitue un élément structurant des contenus des formations, il n'est pas facile de savoir si ces compétences sont réellement mobilisées par les enseignants pour concevoir leur contenu de formation ou si elles sont simplement adaptées à l'existant⁶⁸.

Le comité recommande la constitution d'un groupe de travail regroupant des enseignants-chercheurs des différents départements et des personnels de la DFVE, qui garantirait la cohérence pédagogique des parcours entre tronc commun et spécialisations, la progression dans l'acquisition des compétences, en lien avec un référentiel unique par spécialité. Il suggère également la constitution de conseils de perfectionnement pour les formations d'ingénieur.

d/ Des évolutions pédagogiques au service de la diversité des apprenants

En parallèle de l'évolution des formations, l'établissement porte des actions de transformation pédagogique, favorisant les pédagogies actives, la conduite de projets et la valorisation des périodes de stage. Un nombre significatif de ressources numériques pédagogiques ont également été développées, à l'échelle de séquences courtes ou de Massive Open Online Courses (Mooc). Ces actions s'appuient sur des appels à projets au niveau du site ou au niveau national⁶⁹.

⁶⁶ Catalogue formation continue ACO 2021.

⁶⁷ RAE p. 24.

⁶⁸ Site internet, livrets des spécialisations.

⁶⁹ RAE, p. 25.

Ces évolutions pédagogiques sont un bon moyen de répondre à la diversité des apprenants qui caractérise l'établissement et contribuera à un accueil adapté des nouveaux apprenants issus de la réforme du lycée. La mise en œuvre de séquences de mises à niveau participe également à cet accompagnement de la diversité.

Afin de permettre cette transformation pédagogique, les enseignants peuvent s'appuyer sur un poste d'ingénieur pédagogique et sur un personnel de la DSI.

Le comité recommande néanmoins de réfléchir à la constitution d'un service pédagogique à part entière, incluant des spécialistes des thématiques d'ACO, et qui pourrait permettre d'étendre et d'amplifier ces évolutions pédagogiques. Dans le même but, il suggère d'envisager une reconnaissance de l'engagement des enseignants dans la transformation pédagogique.

e/ Un pilotage efficace de l'activité de formation, malgré le manque d'outils dédiés

La DFVE effectue un travail de suivi de l'activité de formation au travers d'indicateurs de suivi pertinents et renseignés qui permettent d'identifier les points d'amélioration (déploiement de l'apprentissage en alternance, internationalisation). L'évaluation des enseignements est une pratique qui s'est systématisée. Elle donne lieu à des échanges avec les élèves et résulte en des évolutions des enseignements, si nécessaire.

On note néanmoins un déficit marqué en outils de gestion du potentiel enseignant et du coût analytique. Un calcul des coûts de formation a été fait en 2016 et depuis, le suivi s'effectue indirectement au travers des heures complémentaires qui n'ont pas évolué⁷⁰. De même, un outil de gestion de scolarité plus performant associant planning étudiants, salles, activités des enseignants faciliterait le pilotage des formations.

L'établissement s'est engagé à augmenter ses effectifs dans les formations d'ingénieurs à hauteur de 20 %. Cette augmentation doit s'opérer progressivement sur 5 ans, et a été partiellement anticipée par le recrutement de 4 professeurs agrégés (Prag). Il est également envisagé un désengagement partiel dans les formations de master pour faire face à cette augmentation d'effectif.

Le comité recommande la mise en place d'un suivi informatisé des moyens engagés et des coûts des formations, afin d'améliorer le pilotage de l'activité formation pour faire face à l'augmentation programmée des effectifs. Dans le même objectif de pilotage des formations, il est recommandé de faire appel à un outil de gestion de scolarité plus adapté que l'actuel.

3 / Le lien entre recherche et formation

a/ Une politique volontariste de soutien à l'activité de recherche des enseignants-chercheurs

ACO a mis en place une politique renforcée d'accompagnement et de soutien à l'activité de recherche des EC, développée par la DR, suivant des critères établis et discutés avec le CS :

- en début de carrière, au moment de leur titularisation, la Direction réalise un entretien avec les EC nouvellement recrutés pour faire le point sur leur insertion dans leur équipe de recherche et sur leurs charges d'enseignement ;
- des décharges d'enseignement partielles de 50 % sont prévues la première année pour tous les EC nouvellement recrutés et sur demande ;
- pour soutenir la recherche des EC, des financements sur budget propre sont octroyés par l'établissement, orientés préférentiellement sur des projets individuels ou collectifs en cohérence avec les thématiques stratégiques pour l'établissement, en particulier ceux renforçant les synergies recherche et formation ;
- un co-financement d'allocations doctorales a ainsi été mis en place, représentant au total 6 contrats doctoraux durant la période évaluée (soit en moyenne 1,2 par an). Ce dispositif permet d'accompagner les EC vers l'habilitation à diriger des recherches (51,5 % des EC ont l'HDR) ou dans le premier encadrement doctoral ;
- depuis 2016, il existe aussi un appel à projets annuel doté de 11 à 20 k€ par an, qui appuie le développement de projets transversaux interunités, la mobilité courte pour des projets de recherche à l'international, mais également la reconversion thématique, les congés recherche ou délégation d'EC ;
- enfin, des plans d'action se sont également mis en place au sein des unités de recherche, pour soutenir l'activité de recherche des EC, qui se sont concrétisés par l'appariement EC/chercheur ou l'attribution de dotation intra-UMR pour le développement de projets ambitieux.

⁷⁰ Entretien.

Le soutien des EC par la DR (au travers d'un congés recherche, d'une modulation de service ou d'une délégation) a doublé entre le début (2016-2017) et la fin (2019-2020) du contrat d'établissement, passant de 24 à 48 mois. EC, soit un total de 17 EC sur toute la période⁷¹.

En dépit de tous ces dispositifs, il n'en reste pas moins que la mobilisation des EC à leur activité de recherche n'est pas toujours optimale. En effet, le temps consacré à la recherche se trouve souvent influencé par la multiplicité des missions dans lesquelles ils sont engagés (e.g. responsabilités pédagogiques, administratives), et par l'augmentation conjointe de leur charge d'enseignement (en moyenne de l'ordre de 210 heures équivalent TD, supérieures à la norme de 192 heures)⁷².

Les enquêtes de l'activité de recherche et de publication des EC, celle de l'insertion des doctorants constituent autant d'outils disponibles pour le suivi interne de la recherche à ACO et de son évolution (+ primes et marque d'excellence). Le pourcentage de prime d'encadrement doctoral et de recherche (22 % en 2019, soit 1,6 fois supérieure à la moyenne nationale) traduit une bonne performance en recherche d'une partie des EC de l'établissement.

Le comité recommande de poursuivre la politique de soutien à l'activité de recherche des EC.

b/ Une implication des EC au sein des UMR qui renforce le continuum formation et recherche

ACO applique une politique de recrutement des EC, sur la base d'un profil de poste, présenté en CS, qui est défini sur les volets formation et recherche en cohérence avec les stratégies de développement de l'établissement. La définition d'un profil de poste d'EC à recruter résulte d'un dialogue entre partenaires académiques et scientifiques. Le volet recherche défini au sein des comités de direction des unités de recherche s'appuie sur le volet formation établi au sein du département d'enseignement et de recherche du champ disciplinaire concerné.

Le recrutement et la présence des EC au sein des UMR qui les hébergent participent au renforcement du continuum formation et recherche⁷³. La volonté affirmée d'ACO de renforcer le lien recherche-formation ne semble pas trouver un écho très fort ni dans les pôles thématiques de coordination, ni dans les services d'appui et les départements d'enseignement et de recherche, du fait du manque d'objectifs clairs et de confusion dans l'organisation interne d'ACO.

Les chercheurs des UMR sont de manière générale assez peu impliqués dans les formations, en particulier pour sensibiliser les étudiants à la recherche scientifique, intervenant davantage dans les missions d'encadrement de projet ou de tutorat. La situation ne s'est pas améliorée avec l'évolution de la règle de cumul d'activité d'Inrae pour ses agents (limité à 64 heures)⁷⁴. La formation à et par la recherche ne bénéficie donc pas de tout le soutien de la communauté scientifique présente sur site, en particulier les chercheurs.

Le comité recommande de mieux mettre l'accent sur le développement de la formation à et par la recherche:

- **en renforçant le lien recherche et formation par une meilleure articulation entre unités de recherche et départements d'enseignement,**
- **en impliquant toute la communauté scientifique sur site (et en particulier les chercheurs) pour renforcer le continuum entre formation et recherche.**

c/ Un doctorat soutenu et visible avec des doctorants impliqués dans le continuum formation et recherche

Au niveau doctoral, ACO qui était parfaitement visible dans son domaine de compétence qu'est l'agronomie, a élargi depuis 2017 sa co-accréditation dans quatre écoles doctorales : Écologie, géosciences, agronomie et alimentation (Egaal), Sciences économiques et sciences de gestion (Edge), Mathématiques STIC (MathSTIC) (délivrance conjointe), Sciences de la mer et du littoral (SML).

⁷¹ RAE, p. 20, 21, 28, et entretien.

⁷² RAE, p. 24, SWOT, p. 122-124, et entretien.

⁷³ RAE, p. 28, et entretien.

⁷⁴ RAE, p. 24, et entretien.

Ces ED figurent parmi les 11 ED interrégionales de Bretagne et Pays de la Loire, pour lesquelles les acteurs des différents établissements ont privilégié depuis 2017 un resserrement disciplinaire, permettant de rendre plus visibles, les compétences disciplinaires, mais aussi de répondre plus favorablement aux attentes des doctorants en fonction des approches et exigences propres à chaque discipline⁷⁵.

ACO peut délivrer le diplôme de doctorat dans plus de 20 spécialités, correspondant au champ de compétence disciplinaire propre à chaque ED. Récemment, ACO a donné accès au diplôme de doctorat également par la VAE, ce qui a permis à deux candidats de profiter de ce dispositif pour être diplômés (2019 et 2020)⁷⁶.

Le nombre annuel de doctorants depuis le précédent contrat d'établissement est en légère hausse (maintien du nombre élevé de diplômés en doctorat : 122 en 2018-2019 vs 116 en 2019-2020), avec 40 % d'entre eux provenant de formations d'ingénieur et 60 % de diplômes de master⁷⁷.

Il est à noter que l'ED Egaal, qui compte 68 % des cadres scientifiques d'ACO, intègre plus de 80 % des doctorants d'ACO (84 % en 2018-2019 vs 82 % en 2019-2020), son attractivité est donc majeure par rapport aux autres écoles doctorales⁷⁸.

Les résultats du suivi de l'insertion professionnelle des docteurs à 3 ans a montré que 90 % de docteurs issus de l'ED Egaal sont intégrés ou insérés après 3 ans dans la vie active, plutôt en CDD, avec en moyenne 50 % dans le secteur public, 40 % dans le secteur privé, et 10 % à l'international.

Pour favoriser le développement de doctorats dans ses domaines de compétences, ACO mobilise ses partenaires industriels, au travers de conventions recherche, de chaires industrielles, de programmes de recherche de grande envergure (2014-2019 Projet Profil-UMR STLO et 10 industriels laitiers : 11 thèses) et de contrat doctoraux Cifre (2015-2018 : 22 % des doctorants). Il est à noter que près d'un quart des thèses sont financées par des contrats Cifre. L'établissement a également amplifié son action de soutien au niveau doctoral en participant au co-financement direct d'allocations doctorales (6 contrats doctoraux sur le quinquennat), permettant ainsi d'orienter des financements sur des thématiques stratégiques pour l'établissement⁷⁹.

ACO a saisi l'opportunité de recourir aux doctorants pour la mission d'enseignement, depuis le décret de 2016, permettant ainsi de quadrupler leur implication dans les formations au cours de la période évaluée (5 en 2014-2015 et 19 en 2018-2019, pour 64 heures équivalent TD maximum). Cette participation accrue aux enseignements permet de soulager la surcharge notable des EC, même si les besoins en enseignement se sont intensifiés aussi simultanément⁸⁰. Par ailleurs, en participant aux enseignements dans les formations, les doctorants peuvent ainsi démarrer leur expérience en enseignement pendant leur thèse, ce qui a pour effet de favoriser d'une part leur insertion professionnelle – s'ils poursuivent une carrière d'EC – et d'autre part de renforcer le lien formation-recherche grâce à leur implication dans les parcours recherche en master, en lien avec les thématiques des unités de recherche auxquelles ils appartiennent.

ACO contribue aussi à la formation doctorale via sa contribution financière aux ED et collèges doctoraux pour financer des formations disciplinaires ou transversales. Ainsi, les ED proposent aux doctorants des formations majoritairement disciplinaires correspondant à leur périmètre, tandis que les collèges doctoraux offrent un catalogue de formations plus large, sur des formations transverses ne pouvant pas toujours satisfaire la demande (e.g. éthique, intégrité scientifique, formation à la pédagogie, entrepreneuriat)⁸¹.

L'aide et le soutien à l'insertion professionnelle pourraient être renforcés, en rendant obligatoires certaines formations transverses qui s'adressent aux doctorants, et en offrant un accompagnement personnalisé aux jeunes diplômés. L'Institut Agro pourrait contribuer à établir des passerelles de doctorants entre écoles internes et offrir ainsi un catalogue de formations doctorales plus larges.

Le comité recommande de définir une stratégie d'aide et d'accompagnement aux doctorants et jeunes docteurs pour renforcer le soutien à leur insertion professionnelle (e.g. formations transverses obligatoires, développement du réseautage, organisation de forums et rencontres de l'emploi avec les partenaires économiques, etc.).

⁷⁵ Entretien.

⁷⁶ RAE, p. 28, et entretien.

⁷⁷ RAE, p. 28, et entretien.

⁷⁸ RAE, p. 5, et document complémentaire, p. 13.

⁷⁹ RAE, p. 20, 48, et entretien.

⁸⁰ RAE, p. 28, et entretien.

⁸¹ Document complémentaire, p. 15, et entretien.

4 / La documentation

Un service documentaire bien structuré et à l'écoute de ses usagers mais un fond patrimonial peu exploité

Le SCD, composé de 10 personnes, est structuré en 3 pôles correspondant à ses missions : Ressources documentaires - Services aux publics ; Formation - Médiation documentaire ; Productions scientifiques - Appui à la recherche⁸². Les ressources documentaires d'Agrocampus Ouest sont variées, ouvrages papiers et abonnements numériques (sciences direct, techniques de l'ingénieur), et référencées dans le catalogue Agrodoc Ouest. Chaque campus possède une bibliothèque générale, accessible aux usagers d'Agrocampus Ouest mais également au grand public, et le campus de Rennes bénéficie également d'une bibliothèque spécialisée commune avec l'Inrae⁸³. L'établissement fait également partie de réseaux nationaux d'écoles d'ingénieurs agronomes et de vétérinaires permettant des prêts d'ouvrages. Cette politique forte de partenariat est un atout pour Agrocampus Ouest qui devrait être renforcé par son intégration dans l'Institut Agro.

Les étudiants bénéficient de formations obligatoires (identité numérique, veille et démarche scientifique) réparties de la première année à la cinquième année représentant un volume de 200 heures de formations dispensées par le SCD par an⁸⁴. Des interventions auprès des enseignants et enseignants-chercheurs ont également lieu notamment pour ce qui concerne les droits d'auteurs et les dépôts de productions scientifiques⁸⁵.

Pour répondre au mieux aux besoins des usagers, des enquêtes sont régulièrement menées et aboutissent à des plans d'actions concrets sur les locaux, les collections et les services⁸⁶. Cette politique d'amélioration continue est appréciée des usagers. La diversification des actions du SCD (séminaires, tables rondes) est cependant limitée à cause d'un budget contraint mais stable (de l'ordre de 130 000 €), principalement utilisé pour payer les abonnements papiers et numériques croissants.

Le patrimoine documentaire scientifique d'Agrocampus Ouest est très ancien et riche (30 000 ouvrages, instruments, affiches). Une politique de préservation et de valorisation a été définie mais aucun moyen humain et budgétaire supplémentaire n'a été alloué au SCD. Les actions de valorisation menées telles que des expositions se sont faites grâce à un mécénat et à des enseignants-chercheurs mobilisés.

Bien que ce patrimoine représente un atout, il est très peu mis en valeur. **Le comité recommande donc de développer les actions de valorisation en accordant des moyens humains et financiers supplémentaires pour la gestion de patrimoine.**

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Une organisation globale du parcours étudiant, depuis la fin du lycée ou des classes préparatoires jusqu'à l'insertion professionnelle, bien définie et suivie

Agrocampus Ouest recrute ses étudiants à différents niveaux : dès le post-bac pour les filières horticulture, paysage et agroalimentaire ou à partir de bac +2 pour les quatre filières (horticulture, paysage, agronomie et agroalimentaire), représentant la majorité des admissions⁸⁷. L'établissement admet également des étudiants pour ses filières d'apprentissage. La grande diversité de voies de recrutement permet à un large public d'étudiants d'accéder aux formations d'Agrocampus Ouest, ce qui semble être une valeur forte pour l'établissement. De plus, la diversité de profils recrutés est appréciée des étudiants qui y voient une réelle richesse⁸⁸.

⁸² RAE, p. 29.

⁸³ Entretien.

⁸⁴ RAE, p. 42.

⁸⁵ Entretien.

⁸⁶ Document questions-réponses p. 15.

⁸⁷ RAE, p. 38.

⁸⁸ Entretien.

Agrocampus Ouest effectue des actions de promotion de ses formations auprès d'un large public (lycées, classes préparatoires, universités et leurs IUT)⁸⁹. Ces actions sont variées et impliquent les étudiants de l'établissement (journée portes ouvertes, salon de l'étudiant, témoignage vidéo, ambassadeurs d'école)⁹⁰. L'établissement s'inscrit également dans des projets pour développer le lien entre enseignement supérieur et technique agricole ainsi que l'égalité des chances (dispositif « Cordée de la réussite »)⁹¹. Les actions de promotion et les différents publics visés sont en accord avec la diversité des voies de recrutement et contribuent à l'ouverture de l'établissement.

Dès leur arrivée dans l'établissement, les étudiants bénéficient de dispositifs de soutien, avec par exemple des cours de remise à niveau pour les étudiants issus de BTS et de DUT⁹². Pendant le parcours de formation, la situation de chaque étudiant est étudiée tous les ans par le conseil des enseignants⁹³. Le taux d'échec reste faible (36 cas en 3 ans)⁹⁴. Malgré la diversité de son recrutement, impliquant une hétérogénéité de niveaux, Agrocampus Ouest a su mettre en place des dispositifs adaptés de soutien.

L'insertion professionnelle des étudiants est préparée tout au long de leur formation par différentes actions (ateliers, forum carrières)⁹⁵. En plus de ces dispositifs collectifs, une préparation individuelle est proposée (accompagnement par des professionnels des ressources humaines)⁹⁶. Le service Espace carrière et relations entreprises joue un rôle important en proposant grâce à ses relations avec les milieux professionnels une offre conséquente de stages et d'emploi⁹⁷. Agrocampus Ouest prépare ainsi de manière efficace ses étudiants à leur insertion professionnelle, d'un côté par le parcours de formation ponctué de nombreux stages et ateliers, d'autre part par les services offerts. Le taux d'insertion à 5 mois en témoigne : 84 % à 93 %⁹⁸.

Les diplômés d'Agrocampus Ouest sont répartis dans plusieurs associations d'*alumni*, en fonction de leur spécialité, car fonctionnant sur l'ancienne structuration de l'établissement. Ils sont directement en lien avec la direction et les étudiants, notamment par leur participation aux divers ateliers de préparation à l'insertion professionnelle⁹⁹. Le réseau d'*alumni*, ancien et important, est connu et utilisé par les étudiants¹⁰⁰. Il représente une force pour l'établissement et les étudiants mais, du fait des multiples associations, n'est toujours pas unifié et manque donc de visibilité au niveau national et d'identification à Agrocampus Ouest. **Le comité recommande de regrouper les associations pour renforcer davantage le réseau des *alumni*, notamment dans le contexte de l'Institut Agro.**

2 / La vie étudiante

Une vie étudiante riche mais scindée entre les deux campus

Les étudiants d'Agrocampus Ouest ont accès aux services universitaires des campus d'Angers et de Rennes (restauration, hébergement). De plus, le site Rennais étant éloigné du campus universitaire, Agrocampus Ouest dispose de 3 cités étudiantes ainsi que d'un restaurant¹⁰¹. Le suivi médical des étudiants est assuré par les services universitaires de santé (Sumpps/Simppls)¹⁰². La santé et le bien-être sont des aspects essentiels pour l'établissement qui forme et sensibilise ses étudiants (étudiants Relais santé, formation prévention et secours civique de niveau 1, formation aux gestes qui sauvent, actions phares)¹⁰³, tout comme la prévention (adhésion à Cpas1option¹⁰⁴). Agrocampus Ouest accompagne et encadre la vie étudiante de ces campus.

Chaque campus est animé par une trentaine d'associations et clubs sur des thématiques variées (sport, culture, DD, citoyenneté, etc.)¹⁰⁵. L'établissement soutient ces activités associatives par des moyens financiers (budget de 36 k€), matériels (mise à disposition de locaux) mais également humains (chargé de la vie étudiante) avec

⁸⁹ RAE, p. 45.

⁹⁰ RAE, p. 45.

⁹¹ RAE, p. 37.

⁹² RAE, p. 42.

⁹³ RAE, p. 42.

⁹⁴ RAE, p. 42.

⁹⁵ Annexe A5_1_1.

⁹⁶ RAE, p. 42.

⁹⁷ RAE, p. 45.

⁹⁸ RAE, p. 43.

⁹⁹ Entretien.

¹⁰⁰ Entretien.

¹⁰¹ Site internet d'Agrocampus Ouest.

¹⁰² RAE, p. 47.

¹⁰³ RAE, p. 47.

¹⁰⁴ Cpas1option est une démarche de prévention initiée par la CGE, la CDEFI et le BNEI qui vise à lutter contre les usages et comportements à risques liés aux activités festives et aux conduites addictives.

¹⁰⁵ Annexe A8.6, p. 95.

en particulier un appui juridique et comptable¹⁰⁶. Cependant, il semble que la vie étudiante soit indépendante d'un campus à l'autre avec peu de liens entre étudiants.

Le comité recommande d'engager avec les étudiants une réflexion sur le meilleur niveau de subsidiarité à instaurer entre (i) la vie étudiante sur chaque site (clubs de proximité, activités sportives et culturelles, etc.) (ii) les synergies possibles à rechercher à l'échelle d'ACO (participation à la vie de l'école interne, etc.), et (iii) la dynamique à créer à l'échelle de l'Institut Agro (représentation élue, équipes sportives et mécénat, associations d'anciens, etc.)

L'engagement étudiant dans la vie associative est reconnu par Agrocampus Ouest depuis 2019 sous la forme d'un aménagement des études et/ou d'une valorisation (substitution totale ou partielle d'une unité d'enseignement, supplément au diplôme, attribution de points bonus dans la moyenne générale)¹⁰⁷. Les étudiants souhaitant cette reconnaissance doivent remplir un dossier pour justifier de leur engagement associatif. Le comité constate que peu de demandes ont été enregistrées. **Le comité recommande à l'établissement de diffuser plus largement la possibilité de reconnaissance de l'engagement étudiant.**

3 / La participation des étudiants à la gouvernance

Des étudiants bien représentés mais une absence d'apprentis dans les conseils

Les étudiants sont représentés dans les instances d'Agrocampus Ouest (conseil d'école interne, Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante, commissions)¹⁰⁸ et représentent de manière homogène les 4 spécialités de formation¹⁰⁹. En plus des échanges formels qui ont lieu dans les conseils, les élus étudiants rencontrent, avec les présidents de Bureaux des élèves, la DFVE tous les mois¹¹⁰. La participation des étudiants à la gouvernance est effective, de même que la volonté de l'établissement d'aller en ce sens. Cependant, il semble que les élus étudiants soient rarement des étudiants en apprentissage. Les étudiants sont aussi représentés au niveau du conseil d'administration de l'Institut Agro.

Le comité suggère de sensibiliser les étudiants apprentis à la possibilité de s'impliquer dans les instances de leur établissement pour représenter au mieux, en plus des différentes spécialisations, les différents statuts des étudiants en formation. De plus, le comité suggère qu'une sensibilisation des étudiants en général soit envisagée pour pallier la diminution du taux de participation aux élections étudiantes¹¹¹.

Le comité recommande, de la même manière que pour la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie étudiante, de clarifier et diffuser le dispositif s'il existe.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche

Une activité de recherche partenariale conséquente mais sous-valorisée par une stratégie de communication externe peu structurée et une organisation interne trop faiblement coordonnée

ACO présente un grand nombre de partenariats et de liens avec son environnement privé comme public¹¹². Il permet de bien valoriser sa recherche au travers de projets co-financés, par exemple des thèses Cifre (22 % des doctorants entre 2015 et 2018), des projets collaboratifs, ou encore des chaires (5 en cours). ACO héberge également quelques entreprises ou laboratoires d'entreprises (ex : Office français de la biodiversité, Mixscience)¹¹³ et cela concourt aussi à la valorisation de ses recherches. Les partenaires identifient assez clairement ACO dans leur environnement et savent le solliciter autant que nécessaire. Ils en ont également une excellente image. Cependant, ACO ne développe pas une politique pro-active de prospection de nouveaux

¹⁰⁶ RAE, p. 46.

¹⁰⁷ RAE, p. 46.

¹⁰⁸ RAE, p. 47.

¹⁰⁹ Réponses écrites d'Agrocampus Ouest aux questions du comité d'évaluation, p. 16.

¹¹⁰ RAE, p. 47.

¹¹¹ Documents indicateurs p. 2.

¹¹² RAE, p. 6 et 20.

¹¹³ Entretiens.

partenariats industriels en mettant en valeur ses atouts (historique de recherche partenariale, existence d'une fondation, des expertises de pointe dans certains domaines scientifiques)¹¹⁴.

La stratégie de partenariat est établie en cohérence avec le PSE de l'établissement. Elle identifie des chantiers et présente des trajectoires mais pas d'objectifs, ni d'indicateurs adaptés¹¹⁵.

Le partenariat concernant la recherche est dans le périmètre de la Direction de la recherche (notamment au travers de la gestion des contrats de recherche partenariale des UMR) et dans celui de la Direction de partenariats professionnels (au travers de la coordination-animation de la fondation). La fondation est un 3^e élément de gouvernance indépendante qui s'ajoute aux deux premiers¹¹⁶. La gestion des partenariats est assurée par plusieurs de ces entités citées précédemment :

- pour la Direction de la recherche, un mandat unique de valorisation et de gestion des contrats entre ACO, Inrae Transfert et la Satt Ouest Valorisation permet de bien clarifier le périmètre de chacun. Le suivi des contrats sous gestion propre permet de remonter efficacement les données de suivi (nombre/type de partenariats, chiffre d'affaires, etc.)¹¹⁷. La connaissance des autres contrats impliquant des équipes d'ACO n'est que partielle et ne permet donc pas d'avoir une vue claire de l'activité partenariale au global¹¹⁸ ;
- pour la Direction des partenariats professionnels, comprenant l'activité de la fondation, le constat est satisfaisant sur le suivi des indicateurs qui permettent de suivre efficacement l'activité¹¹⁹. Ces indicateurs correspondent en revanche à une échelle plus opérationnelle de l'activité de la fondation et ne sont que peu liés aux objectifs généraux de la stratégie de partenariat.

À l'échelle de ces deux directions, il n'y a pas ou peu d'échanges d'informations sur le suivi de chacun. Aucune base de données regroupant l'ensemble des contrats impliquant des équipes de recherche ACO n'est en tout cas formalisée.

La communication institutionnelle n'a pas de stratégie clairement établie sur la partie recherche. De plus, la faible communication interne sur des sujets de recherche méritant d'être mis en valeur accentue ce constat¹²⁰.

Enfin, concernant les moyens humains affectés à la valorisation de la recherche, ils sont essentiellement basés sur les enseignants-chercheurs et l'équipe de la DPP. Le poste de responsable de la fondation a connu plusieurs changements¹²¹.

Cet ancrage d'ACO dans son environnement local, thématique et dans un continuum recherche-développement-transfert-industrie est cohérent et ACO reste dans son périmètre de mission et d'expertise. Les liens historiques avec les partenaires sont forts et sont un vrai atout pour poursuivre et développer les partenariats. En revanche, une proaction structurée et plus forte auprès des acteurs professionnels permettrait d'élargir significativement ce partenariat et de rendre ACO beaucoup plus visible au-delà de son cœur de cible actuel.

L'absence de déclinaison opérationnelle de la stratégie de partenariat et son organisation bicéphale ne permettent pas de suivre cette activité de manière suffisante et appropriée. Cela nuit au suivi de l'activité et à la capacité de s'améliorer. Cela nuit aussi à la cohérence de communication envers les partenaires actuels en premier lieu, les futurs partenaires en second lieu ; et à la visibilité des activités de recherche partenariale vers un public plus large.

Les valeurs d'ACO et ses points forts de recherche ne sont pas suffisamment connus et partagés au sein de l'établissement. L'activité de recherche d'ACO est un point fort à condition que les informations circulent de manière cohérente, articulée et dans le cadre d'une vraie stratégie de communication interne et externe sur quelques sujets/thématiques phares mais différenciantes (par exemple, l'excellence de la recherche sur le lait et ses dérivés, l'horticulture).

L'organisation de la gestion partenariale « à deux têtes », couplée à des moyens limités, et eux-mêmes peu coordonnés, nuit à la capacité d'action globale de l'établissement pour développer encore plus sa recherche partenariale.

¹¹⁴ Entretiens.

¹¹⁵ Annexe « Feuille de route 2018-2019 ».

¹¹⁶ Annexes concernant DPP et Fondation, entretiens.

¹¹⁷ RAE, p. 48.

¹¹⁸ RAE, p. 48.

¹¹⁹ Annexes concernant la Fondation, entretiens.

¹²⁰ RAE, p. 11.

¹²¹ RAE, p. 48.

Par ailleurs, la fondation est un porte-étendard intéressant mais qui n'a pas de stratégie clairement établie et qui pourrait porter (de façon majoritaire mais non exclusive) deux ou trois thématiques d'excellence différenciantes. Elle n'atteint pas non plus la taille critique et la diversité de partenaires suffisantes pour être suffisamment stable financièrement. L'insertion dans l'Institut Agro demeure une question ouverte, avec l'intégration de la fondation de Montpellier SupAgro. Le sujet de la stratégie de ces fondations, ou d'une fondation unique future reste à établir.

Le comité recommande de mettre en place une stratégie claire et complète liée à la valorisation de la recherche, avec un affichage des trajectoires à court, moyen et long termes, et des chantiers décrits avec suffisamment de détails pour suivre leur déploiement et l'atteinte des objectifs fixés.

Par ailleurs, le comité suggère que cette stratégie prenne spécifiquement en compte les aspects :

- thématiques phares de recherche, visibles et discriminantes pour l'extérieur,
- partenariaux aux 3 échelles – locales, nationales et internationales – dans le cadre de l'Institut Agro qui permettra sans doute une meilleure visibilité nationale et internationale,
- organisationnels pour rendre plus efficaces les actions de suivi et de prospection de cette activité, en lien ici aussi avec l'Institut Agro, pour partie. Sur ce dernier point, une réflexion sur le passage d'une double coordination à une unique direction partenariale serait bienvenue,
- positionnement de la fondation au niveau de l'Institut Agro.

Enfin, le comité insiste sur la nécessité que cette recommandation soit suivie de sa déclinaison opérationnelle en cohérence avec la future organisation de l'Institut Agro.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Une politique de diffusion des connaissances faiblement partagée et avec des moyens limités, nécessitant une meilleure structuration

ACO mène une politique de soutien à la diffusion de la culture scientifique intéressante et suffisante pour maintenir les étudiants et les enseignants-chercheurs au niveau : formations et informations sur les nouveaux outils et plateformes numériques, Mooc, etc¹²².

Il n'y a pas de stratégie de communication clairement établie sur la diffusion de la culture scientifique de l'école¹²³. La diffusion des résultats de la recherche est plutôt orientée vers les communautés scientifiques, tandis que la vulgarisation et la diffusion pour le grand public n'a pas progressé depuis le dernier contrat d'établissement. En effet, en termes de culture scientifique et technique, depuis le dernier contrat, l'établissement n'a pas établi de nouvelles actions avec des partenaires, autres que la convention-cadre avec le Centre de culture scientifique, technique et industrielle « Terre des Sciences » à Angers, et la mise en place de la maison pour la science en Bretagne en partenariat avec la « main à la pâte » et l'Académie des sciences à Rennes¹²⁴.

Les canaux de communication sont nombreux, souvent classiques, mais quelques-uns permettent probablement une visibilité plus forte des thématiques de l'établissement, car discriminante (ex : salons professionnels type Space, Sival, etc.). L'absence de moyens suffisants oblige malgré tout à une activité discontinue et peu structurée de l'activité de diffusion de la culture scientifique : des événements sont organisés mais ont des difficultés à rester pérennes.

L'établissement dispose d'un patrimoine culturel important, avec certaines pièces qualifiées de remarquables comme une collection de photos anciennes, des objets scientifiques et techniques ayant permis l'enseignement et la recherche, et des objets à caractère artistique. Toutefois :

- ce patrimoine n'a pas été évalué de manière exhaustive,
- l'absence de moyens suffisants ralentit le déploiement du plan de préservation, de conservation et de valorisation¹²⁵.

ACO, disposant de moyens limités sur ce sujet, mais devant nécessairement trouver sa place dans les nouveaux canaux de diffusion de la science est dans une attitude curative plus que préventive. Les budgets alloués à l'économie numérique sont plus conséquents chaque année.

¹²² RAE, p. 49, et entretiens.

¹²³ RAE, p. 11, et entretiens.

¹²⁴ RAE, p. 22, et entretiens.

¹²⁵ RAE, p. 50, entretiens.

L'absence d'une réflexion stratégique sur ce sujet transversal du numérique freine l'établissement dans une vraie dynamique collective et volontariste à 360 degrés sur ce sujet. La réflexion, qui doit également prendre en considération les liens institutionnels de l'établissement, est complexe mais indispensable, dans le monde actuel et dans la structuration de l'Institut Agro.

Le comité recommande de réfléchir à une déclinaison de la stratégie de communication externe de l'école sur les aspects de la diffusion de la culture scientifique, en maintenant la cohérence des thématiques à mettre en avant. L'accompagnement de quelques enseignants-chercheurs motivés et visibles pourrait être un premier moyen opérationnel de cette diffusion.

Le comité recommande également, en lien avec l'Institut Agro, de réfléchir aux meilleurs moyens pour qualifier/quantifier le patrimoine de l'établissement, le préserver et le valoriser. La création d'une association dédiée, liée à l'école mais disposant de ses moyens propres, et animée par des bénévoles intéressés (ex. : anciens enseignants-chercheurs déjà investis sur ce point) pourrait être une voie.

Les politiques européenne et internationale

1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

a/ Une stratégie internationale en cours de déploiement, une action à poursuivre et à coordonner dans le cadre de l'institut Agro

L'internationalisation est un des leviers de développement d'Agrocampus Ouest, identifié dans le projet stratégique afin de pouvoir se positionner parmi les universités agronomiques européennes de référence¹²⁶. La politique internationale d'Agrocampus Ouest a donc été définie dans ce PSE, réévaluée en 2017 et elle se décline selon 3 axes¹²⁷ :

- le développement de partenariats prioritaires incluant la recherche, la formation et l'innovation et permettant des mobilités « concertées » ;
- le développement des doubles diplômes et de l'offre de formation en anglais pour augmenter la mobilité entrante ;
- le développement de l'interculturel et du réseau international des alumni.

Des partenariats prioritaires ont effectivement été développés et, bien qu'encore minoritaires parmi les 70 partenariats actifs de l'établissement, ils constituent de bons exemples de la mise en synergie des actions de recherche et de formation. Le développement de ces partenariats a pu découler soit d'une collaboration en recherche dans lequel on développe progressivement des actions de formations (co-tutelle de thèse, échanges d'étudiants et projet de double diplôme) et un partenariat industriel, ou à partir d'un partenariat en formation qui se poursuit par des projets communs de recherche. Ces partenariats prioritaires concernent des thématiques pour lesquelles ACO est identifié comme un partenaire incontournable à l'international.

Les doubles diplômes proposés (Allemagne, Brésil, Tunisie) sont actifs puisqu'ils ont concerné plus de 60 étudiants entre 2015 et 2019¹²⁸. Plusieurs autres double-diplômes sont à l'étude dans le cadre des partenariats prioritaires (dont un avec l'Université de Talca au Chili, dans le domaine des sciences de l'horticulture prévu pour la rentrée 2021-2022).

Un effort significatif a été fait pour développer l'offre de formations en anglais avec un semestre Agro-ecology et Semences et plants, et un autre en projet pour identifier les opportunités de mutualisation (Agronomie et territoires).

Si des actions en lien avec les deux premiers axes stratégiques ont clairement été mises en place, le 3^e axe concernant l'interculturel paraît moins développé.

Plus généralement, ACO a su faire bon usage des opportunités offertes par différents réseaux, que ce soit au niveau local, national ou international. Le niveau d'implication dans les programmes européens est bon, en particulier dans le programme d'Erasmus+ « Mobilités internationales de crédits » qui a permis de financer 159 mobilités d'étudiantes, de personnels et de doctorants entre 2015 et 2019, avec 9 pays non européens.

La future stratégie internationale d'Agrocampus Ouest va nécessairement s'inscrire dans celle de l'Institut Agro.

¹²⁶ H2020 – Projet stratégique d'établissement.

¹²⁷ RAE, p. 50.

¹²⁸ RAE, p. 52.

Le travail de construction de cette stratégie est tout juste initié. Elle a essentiellement consisté en un recensement des actions des écoles et à une première déclaration de stratégie internationale dans le cadre du programme Erasmus+.

Le comité recommande à ACO de profiter de la constitution de l’Institut Agro pour identifier les possibilités de mutualisation qui leur permettraient d’accroître les partenariats stratégiques et de mener des actions de recrutement mutualisées.

b/ Des actions soutenues en faveur de la mobilité étudiante dont l’impact mérite d’être évalué

La mobilité internationale est obligatoire pour les élèves des formations d’ingénieur, pour un minimum de 1 à 5 mois suivant la spécialité¹²⁹. Ainsi, la mobilité sortante annuelle est en moyenne de 460 étudiants. La grande majorité des mobilités consiste en une mobilité de stage (environ 80 % si l’on inclut la mobilité en césure). La généralisation de la mobilité peut être favorisée, suivant les spécialités, par un semestre « hors les murs » correspondant au semestre 7 (3^e semestre de la formation ingénieur).

La mobilité entrante est sensiblement plus faible pour une moyenne annuelle de 171 étudiants pour les 5 dernières années, dont 52 étudiants en mobilité étudiante en formation d’ingénieur¹³⁰. Elle est cependant en augmentation sur les 3 dernières années. Environ 50 % de la mobilité entrante repose sur les mobilités concertées.

Les étudiants sortants sont bien informés des possibilités de mobilités et bien accompagnés par le service des relations internationales. De même les étudiants entrants bénéficient d’activités d’accueil et du suivi de la DRI, de façon satisfaisante. Il semble cependant que le parcours des étudiants en double diplôme pose des difficultés de chevauchements de semestre (semestre 1 en troisième année et semestre 2 en quatrième année).

Les parcours de double diplôme concernent une vingtaine d’étudiants par an et il y a un bon équilibre entre mobilité entrante et sortante. Parmi les actions mises en œuvre dans le cadre de la stratégie internationale, le développement des doubles diplômes et les partenariats prioritaires permettent donc d’augmenter l’attractivité et la mobilité entrante.

Le comité recommande que l’impact de l’offre de formation en anglais, assez récente, soit évalué. Enfin, s’agissant des étudiants sortants, le comité recommande de faire porter les efforts sur la mobilité académique de longue durée.

c/ Un service international performant et bien organisé, mais qui manque de leviers pour mieux impliquer la communauté académique

La DRI inclut 7 personnes réparties sur les deux sites de Rennes et d’Angers. Elle a en charge la gestion des partenariats et des mobilités ainsi que l’accompagnement au montage des projets européens et internationaux¹³¹. Elle participe au comité de direction et peut être amenée à participer aux réunions des départements d’enseignement et de recherche.

Afin de porter les axes stratégiques, la DRI a besoin de s’appuyer sur les enseignants-chercheurs pour développer les mobilités concertées, pour rendre possible l’offre de formation en anglais. Or, la volonté d’engagement à l’international des enseignants-chercheurs est assez inégale. L’implication à l’international n’est pas forcément perçue comme prioritaire mais plutôt comme faiblement reconnue pour l’avancement dans la carrière. De même, la DRI peut rencontrer des difficultés à être informée des actions recherche qui pourraient donner lieu à des partenariats prioritaires.

Le comité recommande qu’une politique d’incitation soit mise en place par la direction, afin d’impliquer plus largement les enseignants-chercheurs, en particulier les plus jeunes, dans les actions à l’international et les amener ainsi à construire leur profil international.

Dans le cadre de la création de l’Institut Agro, le comité suggère également qu’une attention particulière soit portée pour s’assurer que les actions en cours au sein d’ACO s’intègrent dans la nouvelle stratégie internationale, que les partenariats autour des thématiques identifiantes se pérennissent et que les opportunités de nouveaux partenariats en synergie avec MSA soient saisies. Il s’agira aussi de veiller à ce que l’ensemble des personnels s’approprient cette stratégie et s’en sente pleinement acteur.

¹²⁹ Site internet d’Agrocampus Ouest.

¹³⁰ Annexe du RAE A7_2_1 « Relations Internationales - données mobilités ».

¹³¹ RAE, p. 52.

Conclusion

Au cours de la période évaluée, ACO a poursuivi avec méthode et efficacité la restructuration engagée en 2008 avec le regroupement de ses deux écoles constitutives de Rennes et d'Angers, en unifiant ses procédures de pilotage et de gestion, en développant une organisation interne destinée à favoriser les échanges et les projets communs, en renforçant délibérément son adossement à l'Inrae pour sa recherche, et en bénéficiant d'un environnement socio-économique favorable à l'échelle birégionale.

Dans ce but, ACO a mis en œuvre une réflexion stratégique bien conduite, un dialogue social de qualité, une trajectoire budgétaire maîtrisée, et a continué à développer une recherche d'excellence et des formations diversifiées de très bonne tenue.

Il subsiste néanmoins un certain nombre de points problématiques : une absence de prospective sérieuse sur l'accroissement des effectifs, la faiblesse structurelle de l'internationalisation de l'école, une certaine frilosité concernant un développement proactif des partenariats économiques, un manque de dynamisme de la formation continue, et une implication très limitée concernant l'appui à l'enseignement technique agricole.

Mais surtout, cette école va maintenant devoir faire face à de très grands challenges, liés à son intégration comme école interne d'un grand établissement national, et à l'évolution en cours du paysage académique dans les deux régions du grand Ouest.

A l'échelle nationale, cette intégration présente pour l'école d'évidentes opportunités (économies d'échelle, partenariat plus équilibré avec les organismes de recherche, taille critique à l'international, etc.). Le comité estime, à l'issue de sa mission, qu'ACO est prêt et vraiment disposé à jouer les synergies et les complémentarités avec les deux autres écoles. Mais une direction disposant d'un leadership légitime et une forte mobilisation de l'ensemble de la communauté paraissent des éléments indispensables pour assurer la réussite¹³².

Au plan local en revanche, compte tenu de la recomposition « métropolitaine » du paysage universitaire, et du bilan relativement mitigé des synergies entre les deux campus de Rennes et d'Angers de l'école, le comité considère qu'ACO devrait reconstruire en profondeur son organisation interne, afin de mieux valoriser ses spécificités et mieux structurer ses partenariats académiques locaux.

Comme cela a été précisé dans l'introduction, la mission du comité ne portait pas sur le nouvel établissement. L'état relativement embryonnaire des réflexions collectives entre les trois écoles conduites depuis un an, dont le comité a eu seulement un bref aperçu, ne lui a pas permis de se faire une idée précise de la direction choisie par l'Institut Agro et des chantiers prioritaires qu'il souhaite engager.

1 / Les points forts

- Une recherche de qualité, avec des thématiques d'excellence bien identifiées, une insertion conséquente dans des unités mixtes de recherche, et un bon niveau de publications.
- Une offre de formation riche et diversifiée, avec des parcours variés en types, en durée et en thématiques, et avec quelques spécialisations originales.
- Une place reconnue dans le paysage académique et économique, avec des relations sereines avec les partenaires, et un ancrage territorial pertinent avec le secteur socio-économique.
- Un dialogue social de qualité, avec une capacité de travail collectif et un personnel plutôt motivé.
- Une formation doctorale structurée et de bon niveau, avec une implication judicieuse dans les écoles doctorales du site, un collège doctoral actif, et une implication des doctorants dans l'enseignement.
- Un pilotage effectif, avec des procédures solides et des schémas directeurs bien élaborés et couvrant la plupart des domaines.
- Une intégration réussie en matière institutionnelle, administrative et financière entre les deux sites.

¹³² Entretiens.

2 / Les points faibles

- Une communication externe faiblement structurée et peu mobilisatrice, ne parvenant que partiellement à mettre en avant les atouts de l'école auprès des partenaires actuels et surtout futurs.
- Une structuration interne complexe, avec un cloisonnement des équipes et des structures transverses ne disposant que d'un faible ancrage opérationnel.
- Une coordination insuffisante des acteurs de la formation.
- Une absence de pilotage financier pluriannuel, et un manque d'indicateurs adaptés, ne permettant pas d'avoir une bonne connaissance des coûts de la formation et de suivre la trajectoire de l'établissement.
- Une synergie insuffisante entre les deux sites, avec peu d'interactions en matière d'enseignement comme de recherche.
- Une organisation perfectible du réseau d'*alumni*, que ce soit pour accroître la visibilité de l'école ou pour développer les liens avec les entreprises du secteur.

3 / Les recommandations

- Mieux mettre en valeur les points forts de l'école en enseignement et en recherche par une politique proactive vis-à-vis des parties prenantes extérieures et des *alumni*, à travers notamment un plan de communication et de valorisation articulé et ambitieux, porté par tous, et cohérent avec l'Institut Agro.
- Revisiter en profondeur les structures d'animation des activités d'enseignement et de recherche, afin de mieux assurer la cohérence des cursus et de renforcer le lien formation-recherche par thématiques identifiantes.
- Mieux légitimer les fonctions transverses et renforcer leurs moyens d'actions dans un objectif de plus grande efficacité.
- Profiter de la création de l'Institut Agro pour renforcer l'identité de chacun des deux sites de Rennes et d'Angers et leur capacité propre d'initiative et d'animation en enseignement et en recherche.
- Définir et afficher une politique budgétaire pluriannuelle traduisant opérationnellement les choix stratégiques et disposer des outils et moyens nécessaires de prospective, de suivi et de pilotage.
- Augmenter les ressources propres, notamment par le développement de l'apprentissage et de la formation continue.
- Donner un cadre plus structuré à l'incitation et à l'accompagnement de l'innovation pédagogique des enseignants-chercheurs.

En ce qui concerne l'Institut Agro, le comité d'experts souhaite appeler l'attention de la direction du nouvel institut sur la nécessité qu'il voit :

- à s'inspirer, pour son projet d'intégration des trois écoles (ACO, MSA, et ASD), du bilan nuancé du regroupement des deux écoles de Rennes et d'Angers réalisé par ACO, afin à la fois de tirer parti de ses réussites et de ses acquis (normalisation des procédures, gestion budgétaire unifiée, standardisation des contrats et conventions, etc.) et également de tirer les leçons de ses échecs (mutualisations des formations, projets intersites, valorisation des spécificités, etc.) ;
- à accompagner pro-activement les politiques de site des deux campus de Rennes et d'Angers ;
- à mieux valoriser à l'échelle nationale et internationale les atouts et les points forts d'ACO (en matière de recherche, de formation, d'ancrage socio-économique et d'adéquation au marché du travail) dans le cadre d'une communication renforcée ;
- à porter enfin de l'attention à la structuration et à la mobilisation des réseaux d'anciens élèves de l'ensemble de ses écoles internes.

Liste des sigles

A

ACL	Article publié dans une revue à comité de lecture
ACO	Agrocampus Ouest
AgroSup Dijon	Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement
Aitos	Agents administratifs, ingénieurs, techniciens, ouvriers et de service

B

Bagap	Biodiversité, agroécologie et aménagement du paysage
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
Corege	Comité de recherche du grand établissement
CRI	Commission recherche et innovation
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieurs

D

DAF	Direction des affaires financières
DD&RSE	Développement durable et la responsabilité sociale et environnementale
DFVE	Direction de la formation et de la vie étudiante
DIE	Direction de l'immobilier de l'État
Dircom	Direction de la communication
DPAC	Direction des partenariats académiques
DPL	Direction du patrimoine et de la logistique
DPP	Direction des partenariats professionnels
DR	Direction de la recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DSI	Direction des systèmes d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant-chercheur
Edge	Sciences économiques et sciences de gestion
Egaal	Écologie, géosciences, agronomie et alimentation
EHESP	École des hautes études en santé publique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ESE	Écologie et santé des écosystèmes
ESO	Espaces et sociétés

F

FC	Formation continue
Fisa	Formation initiale sous statut d'apprenti
Fise	Formation initiale sous statut d'étudiant

G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
-----	-----------------------------------

H

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

I

Idex	Initiative d'excellence
Igepp	Institut de génétique, environnement et protection des plantes
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
IRHS	Institut de recherche en horticulture et semences
Irisa	Institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires
Irmar	Institut de recherche en mathématique de Rennes

L

LIA Laboratoire international associé

M

Mapes	Mission d'appui au pilotage et à la stratégie
MathSTIC	Mathématiques et sciences et technologies de l'information et de la communication
Mooc	Massive Open Online Courses
MSA	Montpellier SupAgro
MSSTE	Mission santé, sécurité au travail et environnement

N

Numecan Nutrition, métabolismes et cancer

P

Pegase	Physiologie, environnement et génétique pour l'animal et les systèmes d'élevage
Prag	Professeur agrégé du second degré affecté à l'enseignement supérieur public
Profil	Protéines fonctionnalisées pour l'industrie laitière
PSE	Plan stratégique d'établissement

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RMT	Réseau mixte technologique

S

SAS	Sol agro et hydrosystème spatialisation
Satt	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
Simpps	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Smart-Lereco	Structures et marchés agricoles, ressources et territoires - Laboratoire d'études et recherches économiques
SML	Sciences de la mer et du littoral
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STLO	Science et technologie du lait & de l'œuf
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUN	Surface utile nette
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

U

UMR	Unité mixte de recherche
UMT	Unité mixte technologique
UPR	Unité propre de recherche

Observations de l'établissement

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES SCIENCES AGRONOMIQUES, AGROALIMENTAIRES, HORTICOLES ET DU PAYSAGE



Madame Anne-Lucie WACK
Directrice générale de l'Institut Agro
et
Monsieur Dominique VOLLET
Directeur par intérim d'AGROCAMPUS OUEST

A

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur par intérim du département d'évaluation des établissements

Rennes, le 17/06/2021

Objet : Observations d'AGROCAMPUS OUEST sur le rapport d'évaluation HCERES – vague B 2021 - 2022

Monsieur le Directeur,

Les équipes de l'Institut Agro et de son École interne AGROCAMPUS OUEST ont pris connaissance avec grand intérêt du rapport remis par le comité d'évaluation.

Nous tenons à remercier le Président et les membres du comité pour la qualité de l'écoute et des échanges tout au long du processus d'évaluation, et pour ses analyses et recommandations auxquelles nous souscrivons pleinement et qui vont appuyer le travail d'élaboration de la stratégie de l'Institut Agro et de son École interne AGROCAMPUS OUEST.

Comme le souligne le rapport, l'évaluation HCERES et CTI a été menée au moment même où notre école connaît une évolution majeure, du fait de son intégration dans l'Institut Agro, qui ouvre à notre école de nouvelles opportunités. Elles apparaissent dans un périmètre élargi (filières et thématiques, réseaux académiques et professionnels, partenariats européens et internationaux, etc.) et une dynamique se fondant sur les complémentarités, transversalités et synergies qui se créent entre les écoles internes. Cette nouvelle donne institutionnelle nous conduit à revisiter nos activités et à explorer de nouveaux horizons.

Les observations ci-après apportent un premier niveau de réponse ou éléments complémentaires sur certains points saillants du rapport.

- Concernant la gouvernance et le pilotage : Le renouvellement de l'équipe de direction de l'école en 2021 se fait de façon concomitante à la construction de l'Institut Agro. Cette temporalité va permettre de revisiter l'organisation interne de l'école, pour clarifier et simplifier des circuits de consultation et de décision.
- Concernant le positionnement institutionnel et la stratégie de l'école : Les partenariats avec les universités dans le cadre des dynamiques de site (Rennes et Angers) et avec les organismes de recherche (INRAE, IFREMER, CIRAD...) sont en cours de renforcement dans une cohérence globale construite au niveau de l'Institut Agro. L'école s'implique également activement dans la nouvelle dynamique d'Agreenium au travers de projets collaboratifs, notamment sur les recrutements d'étudiants à l'international et la transformation numérique.
- Concernant la stratégie de formation et le lien formation recherche : L'approche par compétences sera généralisée à la rentrée 2022. La diversité de nos recrutements dans les cursus d'ingénieur post-bac est un enjeu que l'école continuera de promouvoir et de renforcer au sein de l'Institut Agro. Notre projet d'accréditation des formations (dépôt le 17 juin 2021) a fait l'objet de nombreux échanges avec les équipes

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES SCIENCES AGRONOMIQUES, AGROALIMENTAIRES, HORTICOLES ET DU PAYSAGE



concernées et nos partenaires pour mieux prendre en compte les attentes de la société. Notre implication dans les projets de *Graduate schools* actuellement en cours de discussion sur les sites rennais (sur les transitions environnementale, santé et numérique) et angevin (sur l'adaptation des plantes aux stress biotiques et abiotiques) devraient nous permettre de renforcer l'insertion des équipes sur chacun des sites, la cohérence du continuum master-doctorat et les liens formation-recherche dans une dimension internationale marquée. Notre politique de soutien à l'activité de recherche est appuyée par une labellisation HRS4R en cours d'obtention. Le plan d'action conçu dans ce cadre constituera un appui utile pour accompagner une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de façon efficace.

Nous vous prions d'agrérer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sincères salutations.



Dominique VOLLET,
Directeur par intérim d'AGROCAMPUS OUEST



Anne-Lucie WACK
Directrice générale de l'Institut Agro

Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation était présidé par **M. Cyrille Van Effenterre**, ancien conseiller pour la science et la technologie à l'Ambassade de France à Londres, ancien président de ParisTech, ancien directeur de l'École nationale du génie rural, des eaux et forêts (Engref).

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Laurent Augier**, directeur général du pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovations ;
- **Mme Anne Bernadac**, directrice adjointe de l'École nationale supérieure agronomique de Toulouse (INP Ensat, école de Toulouse INP) ;
- **Mme Lilandra Boulais**, doctorante en bio-ingénierie à l'Université de Technologie de Compiègne ;
- **Mme Christine Risso**, directrice adjointe chargée de la pédagogie et des formations de Polytech Nice (école de l'Université Côte d'Azur) ;
- **Mme Dominique Salles**, directrice générale des services de Bordeaux INP.

M. Francis Cottet, conseiller scientifique, et **M. Amaury Barthet**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr @Hceres_ Hcéres