

## RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS

### **CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**

*Adaptation du référentiel d'évaluation des établissements pour l'autoévaluation et l'évaluation externe de l'Institut Agro*

**septembre 2022**



Préambule .....	3
Domaine 1 : Pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement .....	5
Référence 1. L'établissement déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent.....	5
Référence 2. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative. ....	5
Référence 3. L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré.....	6
Référence 4. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement.....	6
Domaine 2 : Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement....	8
Référence 5. L'établissement qualifie précisément les principaux résultats obtenus depuis sa création. ....	8
Référence 6. L'établissement s'est donné les moyens de répondre aux objectifs ayant justifié sa création. ....	8

## PRÉAMBULE

L'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement ou Institut Agro est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type grand établissement créé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Il est placé sous la tutelle du ministre chargé de l'agriculture. Le ministre chargé de l'enseignement supérieur participe à la définition de son projet pédagogique. À cette fin, il est associé aux accréditations et habilitations.

Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2022, l'établissement est constitué de trois écoles internes : l'Institut Agro Montpellier, l'Institut Agro Rennes-Angers et l'Institut Agro Dijon.

Du fait du caractère récent de sa formation et de son organisation de dimension nationale qui confère aux écoles internes une importante autonomie, et de l'évaluation récente de deux établissements devenus composantes (Montpellier SupAgro en 2020 et AgroCampus Ouest en 2021), le Hcéres conduira la première évaluation de l'Institut Agro en vague D 2023-2024 en s'appuyant sur un référentiel d'évaluation institutionnelle adapté, centré sur la stratégie, les modalités de gouvernance et de pilotage du nouvel établissement.

Ce référentiel dessine le cadre dans lequel l'établissement se livre à son autoévaluation, après **les réunions d'échange stratégique** qui permettent au Hcéres de préparer avec lui son travail d'analyse.

Cette autoévaluation répond, du point de vue du fond, aux attentes suivantes :

- **Une analyse critique des attendus formulés par chaque référence** qui s'appuie sur tous les critères d'appréciation qui la précisent ; cette analyse veille à exposer, pour la période évaluée, les objectifs qui ont été poursuivis, les moyens qui ont été mobilisés et les résultats objectivables qui ont été obtenus.
- **Un rapport focalisé sur des dimensions d'analyse critique et limitant les approches descriptives au minimum** nécessaire à la compréhension de l'organisation des activités et du cadre de gouvernance.
- **L'explicitation de la trajectoire de l'établissement** précisant comment, depuis la création de l'établissement, la stratégie institutionnelle poursuivie et les moyens qui lui ont été consacrés ont pu produire de premiers résultats.

Du point de vue matériel, l'autoévaluation prendra la forme suivante :

- **Un rapport d'autoévaluation synthétique** (RAE) comportant environ 20 pages au sein duquel chaque référence fait l'objet d'un traitement individualisé.
- **Une introduction du rapport présentant brièvement le processus d'autoévaluation mis en place** (méthode, étapes, acteurs, élaboration du rapport, etc.), et, si possible, une réflexion sur la portée et les limites du travail accompli. **Quelques annexes**, le cas échéant, valant notamment éléments de preuve en appui de l'autoanalyse développée dans le RAE : ces annexes seront clairement reliées au rapport grâce à des renvois précis, structurés, sélectionnés et numérotés, l'objectif étant de rédiger un dossier concis et pertinent.

Comme le référentiel d'évaluation des établissements, ce référentiel s'appuie sur une modélisation de la conduite d'un établissement à partir des dimensions clés suivantes :

- **Le positionnement institutionnel** : la notion de positionnement intègre l'identification de la place occupée par l'établissement dans son environnement local, national et international, du rôle qu'il y joue et de l'ambition globale qu'il porte. La définition du positionnement implique une analyse stratégique de type *Swot* ou reposant sur des benchmarks internationaux.
- **La stratégie institutionnelle** : pour la période de référence, ici la période écoulée depuis la création de l'Institut Agro au 1<sup>er</sup> janvier 2020, elle associe d'une part, la traduction en grands objectifs opérationnels de l'ambition portée par l'établissement en lien avec son positionnement et, d'autre part, la mobilisation des moyens (ressources et compétences) pour y parvenir. La stratégie se décline dans les différents domaines d'activités et est sous-tendue par des analyses prospectives.

- **L'organisation** : elle correspond aux choix structurels d'organisation interne faits par l'établissement pour assurer ses missions, la mise en œuvre de sa stratégie et l'obtention de ses résultats.
- **La gouvernance** : elle inclut l'ensemble des instances, des mesures, des règles et circuits de décision au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'établissement. La gouvernance articule la sphère politique et la sphère administrative.
- **Le pilotage** : il se traduit par l'ensemble des dispositifs et des outils mobilisés par l'établissement pour la mise en œuvre opérationnelle de ses orientations stratégiques. Sont inclus les dispositifs de conduite du changement et de suivi des activités et des résultats, en particulier les systèmes d'information et les outils d'aide au pilotage, tels que les outils de programmation pluriannuelle des ressources humaines et des moyens financiers.
- **Les activités et les résultats** : ils seront abordés dans le domaine 1 à travers le degré d'intégration stratégique de l'établissement (référence 1), sur le cadre de gouvernance particulier mis en place au sein de l'établissement, sur ses compétences propres, sur le degré de subsidiarité induit et son efficacité relative, sur la répartition interne des moyens et leurs modalités de contrôle. Les résultats des activités essentielles de l'établissement seront également abordés de manière ciblée et en termes d'impact à travers les références 5 et 6 du domaine 2.

## DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT

Quatre références (1 à 4) précisent le champ d'application de ce domaine. Elles ont pour objet d'apprécier le positionnement, la stratégie, la gouvernance, l'organisation et le pilotage opérationnel de l'Institut Agro.

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

C1. L'établissement a défini une stratégie, pour la période écoulée depuis sa création, en lien avec son ambition à long terme.

C2. L'établissement analyse la manière dont chaque école interne qui le compose contribue effectivement à son positionnement et à la mise en œuvre de sa stratégie institutionnelle. Il rend compte de la valeur ajoutée effective, pour la conduite de ses activités, d'un tel alignement stratégique.

C3. Les activités conduites par l'établissement sont créatrices de valeur ajoutée pour le regroupement d'écoles qu'il constitue. Son intégration stratégique et fonctionnelle, ainsi que la complémentarité entre ses écoles, se traduit par un décloisonnement mesurable et des programmes de recherche et de formation conjoints effectivement mis en œuvre.

C4. L'établissement et ses écoles internes ont mis en commun de manière substantielle leurs stratégies partenariales structurantes, tant en ce qui concerne leurs partenariats académiques nationaux et internationaux que ceux qu'ils ont noués avec le monde socio-économique et culturel.

C5. L'établissement est en mesure de décrire la trajectoire parcourue depuis sa création et de suivre sa stratégie à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs adaptés.

C6. L'établissement s'est doté d'une stratégie immobilière propre articulant la stratégie de ses écoles internes dans ce domaine et lui permettant de programmer de manière soutenable son développement immobilier.

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

#### Gouvernance

C1. Les missions et compétences de l'établissement sont clairement définies.

C2. Les conditions de délégation de compétences entre la gouvernance centrale de l'établissement et ses écoles internes sont précisément fixées et mises en œuvre en lien avec sa stratégie.

C3. L'établissement a mis en place, dans le cadre de son activité de recherche et de celle de ses écoles, des règles et modalités claires de signature des publications scientifiques qui concourent à son rayonnement.

C4. Les modalités d'élaboration des projets de décision, de délibération et d'exécution des actions qui en résultent sont clairement établies au sein de l'établissement. Celui-ci dispose des moyens effectifs de vérifier la conformité à ses statuts et à la politique générale de l'établissement des actions menées par les écoles.

C5. L'établissement a identifié les éventuels dysfonctionnements de son organisation et de sa gouvernance, tant en termes de répartition de compétences, de mise en œuvre de ces dernières que de circuits de décision ; il a remédié à ces dysfonctionnements ou identifie les améliorations nécessaires pour y remédier.

C6. L'établissement favorise la démocratie interne et la participation de toutes les parties prenantes à la vie de l'établissement.

## Communication

C7. La communication externe met en valeur l'identité de l'établissement et participe à sa visibilité.

C8. La communication interne contribue à l'information des personnels et des étudiants et au développement de leur sentiment d'appartenance.

## Système d'information

C9. L'établissement s'oriente vers un système d'information intégré dont l'organisation et les moyens répondent à ses besoins de pilotage.

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

#### Politique budgétaire et dialogue de gestion

C1. Le processus d'élaboration budgétaire de l'établissement comporte un dialogue de gestion avec ses écoles internes, qui renforce ses capacités de pilotage stratégique et opérationnel.

#### Prospective financière, mutualisation de moyens et développement des ressources propres

C2. En cohérence avec sa stratégie, l'établissement élabore une vision prospective de ses besoins et de ses ressources en s'appuyant sur les schémas directeurs appropriés, ainsi que sur une parfaite connaissance des déterminants de sa trajectoire financière, y compris de masse salariale, et de celle de ses écoles internes.

C3. L'établissement a mis en place une gestion coordonnée des ressources humaines en son sein, notamment pour ce qui concerne le personnel académique.

C4. L'établissement a engagé des mutualisations de services support et soutien, qui lui permettent de bénéficier de nouvelles marges de manœuvre consécutives à ses choix organisationnels structurants.

C5. L'établissement et ses écoles internes déploient une stratégie concertée de développement de leurs ressources propres.

#### Démarche qualité

C6. L'établissement a recours à des outils d'amélioration continue associés à des pratiques d'analyse prospective, d'évaluation interne et d'évaluation externe.

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

#### Politique de ressources humaines

C1. L'établissement porte une politique de recrutement et d'emploi des enseignants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des personnels techniques et administratifs cohérente avec son positionnement et sa stratégie ; elle conduit à une intégration effective de la gestion des ressources humaines entre le niveau central et celui des écoles internes.

C2. Les modalités d'affectation et d'exercice de leurs fonctions par les agents de l'établissement et de ses écoles internes sont clairement établies et participent d'une gestion fluide des ressources humaines au service de la stratégie globale.

#### Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

C3. L'établissement formalise des procédures de recrutement, d'emploi et de promotion des enseignants-chercheurs, des enseignants et des personnels techniques et administratifs. Celles-ci articulent compétences de l'établissement et compétences des écoles internes en la matière, au service de la stratégie globale.

#### Dialogue social et qualité de vie au travail

C4. L'établissement est en mesure de rendre compte de la qualité du dialogue social interne : il analyse l'impact de son organisation précise sur son fonctionnement (CT, CHSCT, comités paritaires communs ou séparés entre l'Institut Agro et ses écoles internes).

## DOMAINE 2 : RÉSULTATS SIGNIFICATIFS OBTENUS DEPUIS LA CRÉATION DE L'ÉTABLISSEMENT

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

*L'établissement sera invité, à travers les critères qui déclinent la référence 5, à dégager le plus synthétiquement possible et de manière claire et objectivée, la plus-value de sa création dans l'exercice de ses missions de base. Il s'agira notamment pour lui d'apporter la preuve d'une dynamique collective ayant permis d'obtenir de nouveaux résultats significatifs en matière de programmes de recherche et de formation de haut niveau, d'attractivité et de lisibilité internationale et, d'une façon générale, de promotion réussie du nouvel établissement. Ces critères pourront être modulés en fonction de leur plus ou moins grande pertinence, au regard de la spécificité de l'établissement et de ses missions.*

#### Impact, rayonnement et attractivité de l'établissement

C1. Le regroupement a permis à l'établissement et à ses écoles internes d'accroître le rayonnement et la visibilité de leur production scientifique, tant sur le plan national qu'international.

C2. Le regroupement a renforcé l'attractivité nationale et internationale de l'établissement et de ses écoles internes, tant auprès des étudiants que des personnels qu'il a été amené à recruter.

C3. Le regroupement a consolidé le rôle de l'établissement et de ses écoles internes en tant qu'acteurs reconnus de la diffusion de la culture scientifique et du dialogue entre science et société.

C4. Le regroupement a conduit à des résultats tangibles dans la circulation et l'interconnaissance des étudiants et des personnels sur les différents campus.

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

*Il s'agit là d'évaluer, au moyen de critères adaptés, la prise en compte par l'établissement des objectifs ayant motivé la création du nouvel établissement. Ces objectifs, en tant que marqueurs de certaines des spécificités de l'établissement, devront être précisés dans la saisine du Hcéres, ainsi que les modulations (points d'attention, focus, limitations, etc.) proposées pour l'application des critères exposés ci-après.*

C1. L'établissement énonce clairement les objectifs qui lui ont été assignés à l'occasion de sa création et il explicite la manière dont il les a effectivement intégrés à sa stratégie.

C2. L'établissement s'est attaché à traduire dans sa gouvernance les spécificités organisationnelles et fonctionnelles qu'induisent les objectifs singuliers qui lui incombent.

C3. L'établissement analyse les principaux résultats qu'il est parvenu à atteindre, relativement aux objectifs ayant justifié sa création : ces derniers lui permettent d'objectiver l'évolution de son positionnement et de rendre compte des principaux aspects de son impact économique, social, culturel et sociétal.