

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE
NATIONALE SUPÉRIEURE DE
FORMATION DE L'ENSEIGNEMENT
AGRICOLE - ENSFEA

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 12/02/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry COULHON, Président
du Hcéres

Au nom du comité d'experts² :

François GAUER, 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

Sommaire	2
Préambule	4
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation de l'ENSFEA	4
2 / Contexte de l'évaluation	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'ENSFEA	6
1 / Des missions d'établissement définies, comprises et partagées dans un contexte au demeurant évolutif ..	6
2 / La stratégie institutionnelle	6
a/ Réussir la réforme de la formation des enseignants : acquérir une lisibilité et une attractivité nationale à l'entrée en master	7
b/ Acter la modernisation des missions de l'établissement et faire de l'ENSFEA un acteur majeur de l'enseignement agricole	7
La gouvernance et le pilotage	8
1 / L'organisation interne de l'établissement	8
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie	8
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	9
Un projet à conforter par des outils validés et à élargir à l'ensemble des activités assurées par l'établissement	9
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier	10
a/ Une politique dynamique des ressources humaines sur les volets maîtrisés par l'établissement notamment le plan de formation, mais un dialogue social peu nourri	10
b/ Une situation budgétaire assainie, soutenue par la mise en place d'un contrôle de gestion rigoureux mais un budget qui ne retraduit qu'imparfaitement le projet de l'établissement.	11
c/ Une politique immobilière structurée et orientée vers la transition énergétique mais dont le financement n'est pas aujourd'hui assuré	12
La recherche, la valorisation et la formation	13
1 / La politique de recherche et de valorisation	13
a/ Une structuration en adéquation avec l'effectif en enseignants chercheurs de l'établissement	13
b/ Une singularité et une stratégie de la recherche à spécifier	13
c/ Une valorisation de la recherche autour de la formation	13
d/ La nécessité pour l'établissement de se positionner comme une interface entre recherche, formation et monde professionnel	14
2 / Le lien entre formation et recherche	14
3 / La politique de formation tout au long de la vie	14
4 / La documentation	16
La réussite des étudiants	16
1 / Des filières singulières à développer et à faire connaître	16
2 / Une volonté affirmée de développer la vie étudiante malgré des difficultés spécifiques	17
3 / La participation des étudiants à la gouvernance	17
La culture scientifique	18
La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	18
Les politiques européenne et internationale	18

La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur	18
Conclusion	20
Les points forts	20
Les points faibles	20
Les recommandations	21
Liste des sigles.....	22
Observations du directeur.....	25
Organisation de l'évaluation	26

Préambule

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulé de l'évaluation a été adapté (visite sur site du comité remplacée par des entretiens avec l'établissement en visioconférence), mais en respectant néanmoins les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'un établissement : 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 mode visioconférence, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'ENSFEA

L'École Nationale Supérieure de Formation de l'Enseignement Agricole (ENSFEA) de Toulouse est un établissement public d'enseignement supérieur agricole relevant du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA). L'établissement est implanté sur un campus unique, sur le complexe de Toulouse Auzeville.

L'ENSFEA est un établissement de taille relativement modeste, accueillant 325 étudiants en 2018-2019 et comptabilisant 131 agents dont 16 contractuels. Les 41 cadres scientifiques sont essentiellement des enseignants-chercheurs (huit professeurs des universités (PR), 19 maîtres de conférences (MCF) dont deux Habilités à diriger des recherches (HDR) et des ingénieurs, un professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur (Prag), un professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur (PRCE) et des personnels ingénieurs, professeurs agrégés et certifiés (Ipac) détachés de l'enseignement technique agricole).

Créée en 1963, l'École a pour mission principale, la formation initiale et continue des enseignants et des conseillers principaux d'éducation de l'enseignement technique agricole. Elle est accréditée à délivrer le diplôme de master Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) dans l'enseignement agricole et le diplôme de Master ingénierie de la formation et des systèmes d'emplois (IFSE).

L'ENSFEA est établissement associé à la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMiP)¹, membre du réseau national des Instituts nationaux du professorat et de l'éducation (INSPE) et de l'Institut agronomique vétérinaire et forestier de France (Agreenium – IAVFF).

L'ENSFEA conduit des actions de recherche, d'innovation et d'ingénierie pour l'enseignement agricole en s'inscrivant dans un réseau d'organismes de recherche et d'établissements d'enseignement supérieur. L'École accompagne les évolutions et les innovations de l'enseignement technique agricole.

L'essentiel des effectifs étudiants de master sont des étudiants qui viennent s'inscrire en M2 à l'ENSFEA après leur réussite à un concours de recrutement dans l'enseignement agricole (128 étudiants inscrits en M2 en 2017-2018, 94 en 2018-2019 pour 18 étudiants inscrits en M1 en 2017-2018 et 17 en 2018-2019). Sur l'année 2018-2019, l'ENSFEA comptait 26 doctorants et 10 étudiants ont soutenu leur thèse en 2018.

¹ La Comue Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMiP, au statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), a été créée par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015. En décembre 2019, elle était composée de sept membres : l'Université Toulouse 1 Capitole (UT1), l'Université Toulouse 2 Jean Jaurès (UT2), l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier (UT3), Institut national polytechnique de Toulouse (Toulouse INP), l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaéro) et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Elle compte également neuf associés renforcés : l'école nationale de l'aviation civile (Enac), École nationale d'ingénieurs de Tarbes (Enit), **l'école nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (ENSFEA)**, l'école nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'IMT Mines Albi, l'institut national universitaire Champollion, Sciences Po Toulouse, l'école nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Toulouse et l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera).

Son budget est de 9 240 078 € (compte financier 2018) auquel s'ajoutent 8 286 267 € au titre 2 du programme 142 de l'Etat pour la rémunération directe des agents de l'Etat².

L'ENSFEA est implantée sur un campus unique composé de 23 bâtiments représentant une surface de 19 547 m².

Pour développer son projet scientifique, l'établissement structure ses activités de recherche autour de trois axes thématiques : la transition pédagogique, la dynamique des territoires et la transition agroécologique.

L'ENSFEA dispose de six unités de recherche extérieures dont trois Unités mixtes de recherche (UMR) labellisées par le MAA (Education, formation, travail et savoirs (EFTS), Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS), Laboratoire interdisciplinaire solidarités, sociétés, territoires – dynamiques rurales (LISST)) labellisées par la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche et trois en partenariat (Agroécologie – innovations – territoires (AGIR), Evolution et diversité biologique (EDB), Institut de recherche en informatique de Toulouse (IRIT)).

L'école comprend depuis 2017 un département unique dit de la pédagogie et des enseignements, responsable du projet pédagogique de l'établissement. Il a pour missions principales, la mise en œuvre des formations, et l'émergence et la coordination de projets pédagogiques.

La formation se décompose en deux champs :

- Champ 1 : éducation et formation avec le master MEEF ESD (accréditation ENSFEA), le master MEEF EE (co-accréditation ESPE) et le master IFSE (accréditation ENSFEA) ;
- Champ 2 : agrosociétés avec le master Agrofood Chain (AFC) (co-accréditation INP-ENSAT), le master GTDL, TR (co-accréditation Université Toulouse 2 (UT2), Institut national universitaire Jean-François-Champollion (INUC)), le master GTDL, GE-VRT (co-accréditation UT2, INUC), la licence professionnelle (LP) DPT-EDL (co-accréditation UT2, INUC en partenariat avec deux lycées agricoles) et la LP DPT-GAEMP (co-accréditation UT2, INUC en partenariat avec deux lycées agricoles).

Deux masters portés par l'ENSFEA entraînent une forte lisibilité à l'international :

- le master IFSE, dont près de la moitié des apprenants proviennent de pays francophones, l'aire de recrutement étant principalement le bassin méditerranéen, l'Afrique Subsaharienne (partenariat initié avec le Togo en 2018) et les DOM TOM. La plupart des étudiants sont en formation continue et en poste dans leur pays et bénéficient de la formation de M2 dispensée en totalité en formation ouverte à distance (FOAD). Ce master est appuyé par le réseau chaire UNESCO Réseau international d'ingénierie de la formation appliquée au développement local (Riifadel)³ et par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) ;
- le master *AgroFood Chain*, devenu *Master of Science and Technology* (MoST) en 2016, dont l'intégralité des étudiants est recrutée à l'international, en provenance de nombreux pays différents.

2 / Contexte de l'évaluation

Le comité d'experts a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres ainsi que les attentes de l'établissement, et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- Identité et stratégie de l'établissement pour la formation ;
- Implication et spécificité de l'établissement pour la recherche ;
- Mutualisation au niveau du territoire des outils de pilotage (SI).

Le RAE d'une façon générale, est complet, bien documenté et d'une grande clarté. Il reste néanmoins parfois trop descriptif et déclaratif et ne s'appuie pas suffisamment sur une analyse de type forces, faiblesses, menaces et opportunités pour identifier plus explicitement les enjeux stratégiques que l'établissement chercherait à améliorer sur le prochain contrat.

² Projet de loi de finances pour 2020 : Recherche et enseignement supérieur. Page consultée le 06/07/2020. <https://www.senat.fr/rap/119-140-323/119-140-32313.html>

³ <http://www.riifadel.fr>. Page consultée le 06/07/2020.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'ENSFEA

1 / Des missions d'établissement définies, comprises et partagées dans un contexte au demeurant évolutif

Lors de la dernière visite du Hcéres en 2015, l'ENSFEA s'appelait encore l'Ecole Nationale de Formation Agronomique (ENFA) et n'avait ni décret constitutif, ni projet d'établissement, ni contrat d'objectif et de moyen défini avec sa tutelle, le Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA)⁴. La première recommandation émise lors du précédent rapport d'évaluation du Hcéres était précisément de se doter d'une stratégie claire et partagée s'appuyant sur un nouveau décret statutaire⁵. Un important travail de concertation, de dialogue et de réflexion, tant à l'intérieur de l'établissement qu'avec son ministère de tutelle, a été mené. Il a abouti à la publication du décret n° 2016-854 du 27 juin 2016⁶ qui fixe les missions de l'établissement et lui donne sa dénomination actuelle : Ecole Nationale Supérieure de Formation de l'Enseignement Agricole.

L'ENSFEA est l'un des 12 établissements de l'enseignement supérieur public agricole sous tutelle du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA). Le décret promulgué lui fixe plusieurs missions, la principale étant d'assurer les formations initiales et continues des futurs professeurs et des personnels d'éducation et d'encadrement de l'enseignement agricole. De ce point de vue, la mission de l'ENSFEA correspond pour l'enseignement agricole à celle des Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (INSPE) pour les établissements sous tutelle du Ministère de l'Education Nationale (MEN). Le décret rappelle que l'ENSFEA a toutes les missions d'un établissement de l'enseignement supérieur : elle appuie ses formations sur la recherche (notamment en didactique et en sciences de l'éducation), elle participe à la coopération scientifique et technique nationale et internationale, elle délivre des titres et diplômes nationaux (licence, master et doctorat). L'ENSFEA revendique de ce point de vue un fort ancrage à la fois dans la politique nationale du développement de l'enseignement agricole et dans la politique de site au sein du pôle de l'enseignement supérieur toulousain.

Son positionnement est donc très clair, mais ses missions s'inscrivent dans un environnement extrêmement changeant. A l'échelle locale, la place et le rôle de l'ENSFEA au sein du territoire de l'ESR toulousain est soumise à l'évolution de ce site, et notamment de la stratégie de la Comue Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées. Ses relations avec en particulier l'École nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT) et l'École nationale supérieure d'agronomie de Toulouse (Ensat), dont les champs disciplinaires peuvent s'avérer complémentaires, mais également avec les autres établissements du site, sont trop succinctement décrites pour comprendre comment cette proximité géographique pourrait constituer à terme une opportunité ou une concurrence locale. Par ailleurs, sa stratégie de formation est soumise à l'évolution du cadre réglementaire de la formation des enseignants de l'éducation nationale et de son adaptation à l'enseignement agricole.

Le comité recommande à l'ENSFEA d'être très proactive face à ces évolutions tant locales que nationales pour que son identité et son positionnement spécifiques soient durablement renforcés.

2 / La stratégie institutionnelle

L'ENSFEA a connu au cours de son histoire de sérieuses difficultés financières qui ont mis en péril la survie même de l'établissement. L'école a fait de ce défi, certes à relever par nécessité, un de ces objectifs majeurs du contrat quinquennal qui s'achève. Ce point sera analysé plus en profondeur dans les paragraphes dédiés, mais il convient ici de saluer la démarche volontaire de l'établissement en la matière tout en notant qu'il était indispensable de commencer par apporter des solutions pérennes à cette problématique avant d'aller plus loin dans les points évoqués ci-dessous.

La définition de la stratégie est logiquement construite autour des enjeux que l'établissement doit relever compte tenu des missions qui sont les siennes. De ce point de vue, la stratégie est donc définie comme une adaptation des missions publiées dans le décret statutaire de 2016 à l'évolution du contexte local et national auquel l'ENSFEA est confrontée. La stratégie institutionnelle de l'ENSFEA est présentée très clairement dans son RAE.

⁴ RAE, p.2

⁵ Rapport Hcéres 2015

⁶ Décret n° 2016-854 du 27 juin 2016 fixant les missions de l'Ecole nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole.

a/ Réussir la réforme de la formation des enseignants : acquérir une lisibilité et une attractivité nationale à l'entrée en master

Dans le contexte de la réforme des masters MEEF de 2013, l'ENSFEA s'est positionnée comme une ESPE de l'enseignement agricole, et a notamment obtenu au cours du contrat quinquennal l'accréditation pour délivrer un master MEEF mention second degré, et est co-accréditée avec l'ESPE de Toulouse (maintenant INSPE) pour délivrer la mention encadrement éducatif. L'analyse des effectifs et de flux d'étudiants, à partir des données fournies⁷ montre cependant clairement que l'essentiel des effectifs étudiants de master sont des étudiants qui viennent s'inscrire en M2 à l'ENSFEA après leur réussite à un concours de recrutement dans l'enseignement agricole (128 étudiants inscrits en M2 en 2017-2018, 94 en 2018-2019 pour 18 étudiants inscrits en M1 en 2017-2018 et 17 en 2018-2019). Cette forte variation des effectifs entre le M1 et le M2 montre clairement que la majorité des inscrits le sont parce que l'ENSFEA est l'établissement où ils vont finaliser leur master en tant que stagiaires des concours externes, mais que l'ENSFEA ne constituait pas pour eux un choix initial pour débiter leur master. Dans le cadre de la nouvelle réforme, les concours auront lieu à la fin du M2, il y a donc un enjeu fort pour l'ENSFEA à réussir à attirer des étudiants dès le début de la formation en M1 pour que les effectifs en master restent en adéquation avec les missions de l'établissement. Force est de constater qu'à ce jour, l'ENSFEA ne réussit pas à attirer en première intention des étudiants qui envisageraient dès le début de leur M1 d'intégrer l'enseignement agricole.

L'enjeu est donc de taille : du statut quasiment d'école d'application du MAA pour les stagiaires recrutés pour l'enseignement agricole, l'ENSFEA devrait devenir nationalement un choix de référence pour les candidats à une entrée en master qui envisagent d'intégrer l'enseignement agricole. Si l'ENSFEA est consciente de cet enjeu, le RAE ne présente pas suffisamment de pistes concrètes sur la manière dont l'établissement entend relever ce défi. Lors des entretiens tant avec la direction, que les personnels de l'ENSFEA et les représentants du MAA, il est apparu clairement que l'ensemble des acteurs réfléchissent de concert pour trouver des solutions. Des pistes ont été évoquées. Elles incluent notamment un travail de fond qui reste à concrétiser pour que la spécificité de l'école en matière des formations des enseignements de la formation agricole soit connue, non pas uniquement dans les brochures et les services d'information et d'orientation des universités, mais par l'ensemble des équipes pédagogiques qui seraient susceptibles d'orienter les étudiants vers une telle formation. Des réflexions sur une organisation spécifique apte à attirer précocement des étudiants intéressés sont également à l'étude.

Selon le comité, il est important de mener à bien ses analyses, de les traduire en orientations stratégiques et de les concrétiser dans l'offre de formation le plus rapidement possible.

b/ Acter la modernisation des missions de l'établissement et faire de l'ENSFEA un acteur majeur de l'enseignement agricole

L'ENSFEA a une stratégie institutionnelle clairement exprimée. Sur de nombreux points opérationnels, elle n'est cependant pas encore concrètement en ordre de marche. La stabilisation de la situation financière et du pilotage de l'établissement, qui constituait une priorité absolue, est maintenant acquise, l'établissement va pouvoir faire de ces points ses principaux enjeux pour le prochain contrat.

Comme cela a été rappelé plus haut, le décret précise les missions de cet établissement qui a une vocation nationale dédiée à la formation et à la recherche pour l'enseignement agricole. Dans ce cadre, deux aspects supplémentaires à la formation des enseignants du secondaire sont à considérer. Le premier est de proposer une formation très spécialisée aux étudiants pour qu'ils puissent à leur tour tenir leur rôle de formateur, tant dans les lycées agricoles que dans des actions de formation tout au long de la vie (FTLV), pour que l'établissement tienne son rôle dans l'accompagnement de la transition économico-agroécologique que l'agriculture française doit effectuer pour conserver sa compétitivité. Le deuxième est de proposer des activités de recherche à la confluence des aspects écologiques, agronomiques, sociétaux et économiques. Ces aspects seront abordés dans les paragraphes consacrés à l'offre de formation et à l'activité recherche de l'ENSFEA.

L'ENSFEA a une mission tout à fait unique qui lui confère une véritable identité différenciante. **Le comité recommande à l'établissement de revendiquer cette spécificité dans les différents réseaux de coopération et de collaboration auxquels il participe que ce soit à l'échelle locale, nationale ou internationale.**

De même, les collaborations avec les universités toulousaines, mais également l'ENVT, pourraient légitimement à terme conférer à l'ENSFEA un rôle de coordinateur d'une approche inter- et transdisciplinaire de la recherche dans les domaines agricoles et agro-alimentaires. Cet enjeu stratégique, tout à fait en phase avec la lettre de

⁷ Annexe au RAE p. 225

mission de l'établissement, n'est pas suffisamment évoqué dans le RAE ni dans le projet d'établissement. En particulier, les enjeux actuels de l'agroécologie, d'un rapprochement entre la nécessité du développement d'une politique agro-alimentaire audacieuse et en adéquation avec les exigences du développement durable nécessitent une inculturation à tous niveaux. Il s'agit en effet tout aussi bien de former les acteurs de demain, que d'accompagner au changement les professionnels en activité. L'ENSFEA, par son identité et sa lettre de missions, a deux enjeux à relever : elle doit former scientifiquement ses étudiants aux aspects fondamentaux désormais incontournables de l'agroécologie, mais doit également, par son expertise en sciences de l'éducation, former les formateurs à l'accompagnement au changement sur des thèmes où les postures idéologiques de toutes sortes sont parfois le principal frein à une évolution écologiquement et économiquement indispensable.

Le comité encourage l'établissement à mener une réflexion sur sa mission spécifique pour préparer des enseignants et des formateurs aptes à accompagner la transition agroécologique et la transformation en profondeur du secteur agro-agricole.

La gouvernance et le pilotage

1 / L'organisation interne de l'établissement

Le directeur (nommé par décret ministériel en 2014 et renouvelé en 2019) est appuyé dans ses missions par un secrétariat général et deux grandes directions : la direction de la recherche et la direction de l'enseignement, de la vie étudiante et de l'appui (DEVEA). Les missions transversales sont assurées par des services dédiés : direction des systèmes d'information (DSI), communication, santé et sécurité au travail, contrôle de gestion, relations internationales, bibliothèque, cellule pédagogie numérique, évaluation et prospective et vie étudiante. Cette organisation logique est parfaitement adaptée aux caractéristiques de l'établissement. Cependant, de nombreuses activités des services centraux sont communes à tous les établissements de l'ESR, et, s'il est cohérent qu'un établissement de grande taille puisse déployer toutes les compétences requises en interne, cela est sans doute moins vrai pour des établissements de plus petite taille comme l'ENSFEA. Il s'agit sans doute d'un point d'attention et de réflexion, en particulier dans le domaine des systèmes d'informations. Force est de constater que la majorité des établissements déploient en interne des solutions qui existent dans d'autres établissements en proximité et qu'une mutualisation, dont le degré est à apprécier par les acteurs concernés, permettrait à la fois des économies d'échelle mais également des partages d'expériences pour le bénéfice de tous. Si cela semble déjà être le cas pour les solutions de stockage (DataCenter), cela pourrait l'être également pour la gestion des LMS (*Learning management system* de type Moodle), les outils de gestion, les solutions de messagerie, etc. **Le comité recommande à l'établissement de mutualiser certaines compétences avec d'autres établissements à proximité, notamment celles en lien avec le domaine de la DSI.**

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

La gouvernance de l'établissement est assurée par des instances qui sont clairement identifiées dans le RAE.

En premier lieu, un comité de direction réunit, de façon hebdomadaire, le directeur, la directrice adjointe (directrice de la DEVEA), la directrice scientifique, le secrétaire général, et des représentants des départements de formation. La DSI et la direction de la communication sont également conviées à ce comité de direction. Parallèlement, un comité de coordination des services se réunit de façon mensuelle. L'ensemble des services sont représentés par leur responsable. Ces comités permettent à l'établissement d'assurer un pilotage politique et opérationnel de proximité de l'ensemble de ces missions.

Conformément au code rural et à son statut d'établissement de d'enseignement supérieur agricole, l'ENSFEA est dotée d'un conseil d'administration de 40 membres (dont 20 nommés par la tutelle), d'un conseil des enseignants, d'un conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE), d'un conseil scientifique (CS), d'un comité technique (CT), d'un comité hygiène et sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et d'une commission consultative paritaire (CCP). L'ENSFEA a, en ce sens, un nombre de conseils et de commissions très conséquent eu égard à la dimension de l'établissement. La représentation des personnels est en première approche extrêmement développée, mais paradoxalement, la pluralité des instances ne semble pas fluidifier les échanges. A l'inverse, elle semble même entraîner des frustrations, puisqu'une instance peut être saisie ou informée d'un dossier déjà validé dans une autre sphère. Si de l'avis général, le fonctionnement administratif de l'établissement s'est considérablement amélioré sur les dernières années, les incertitudes sur le devenir des masters formation, et sur les grandes questions stratégiques évoquées précédemment ne semble

paradoxalement pas favoriser les débats consacrés à la stratégie dans les différents conseils et commissions. **Selon le comité, il est important que les conseils centraux se saisissent de ces questions stratégiques pour permettre à l'ensemble des personnels de l'établissement de s'approprier plus facilement les orientations qui devront être prises.**

Dans ses objectifs, la gouvernance revendique une politique qualité globale. Cependant, l'ENSFEA reconnaît que celle-ci n'est pas formalisée à travers un système de management de la qualité. Il est à noter qu'en 2015 une mission évaluation et prospective a été créée pour procéder à des enquêtes sur des thématiques spécifiques, mais le circuit de décision permettant de définir ces sujets n'est pas suffisamment précisé à ce stade. Cette mission s'occupe également de la conception, de la réalisation et du suivi de l'évaluation des formations par les étudiants. Ces évaluations donnent lieu à des restitutions qui semblent largement diffusées et constituent donc un atout pour l'amélioration continue des formations. **Selon le comité, l'ENSFEA doit poursuivre ses efforts dans le développement d'une démarche qualité et la formaliser au cours du prochain contrat.**

L'ENSFEA affiche une politique de communication qui lui permet d'affirmer son identité (site internet repensé, en tenant compte de l'évolution des missions stratégiques de l'établissement). Les enjeux identifiés sont la valorisation des activités et des projets structurant de l'école, mais également un soutien fort à la volonté de l'établissement de recruter dès la fin de la licence des étudiants pour ses masters. Sur ce dernier point, il est difficile de conclure que le succès soit au rendez-vous, mais le sujet est complexe, car il repose à la fois sur la stratégie de l'école, la politique de site et les attentes du MAA. Il ne peut donc pas se résumer en l'état à un simple problème de stratégie de communication.

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

Un projet à conforter par des outils validés et à élargir à l'ensemble des activités assurées par l'établissement

Le projet d'établissement, voté en décembre 2016, est structuré dans la droite ligne des missions qui lui sont confiées par décret et rappelées au contrat d'objectif et performance 2019-2023. Il se décline sur les missions de formation initiale et continue, l'appui aux acteurs de l'enseignement agricole et la recherche, mais n'aborde pas la gestion du complexe agricole qui représente cependant la moitié des dépenses de fonctionnement de l'établissement hors rémunérations. Les outils stratégiques d'appui à sa mise en œuvre, qui constituent le quatrième axe du projet, sont à consolider.

A cet égard, le contexte d'incertitude (contrat quadriennal et projet d'établissement non définis) qui dominait avant la publication du décret de 2016 peut expliquer pour une large part les difficultés à définir une vision prospective. L'établissement peine à disposer d'outils de pilotage stabilisés : si le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) couvrant la période 2018-2022 a été validé par la Direction de l'Immobilier de l'Etat le 9 juin 2020⁸, le schéma directeur du numérique qui devait succéder au schéma directeur des systèmes d'information couvrant la période 2015-2019, n'est quant à lui pas encore validé. **Le comité recommande à l'ENSFEA d'achever au plus vite la validation de ses schémas directeurs pour qu'ils puissent être diffusés et aider à mieux coordonner les actions des différents services.**

L'établissement montre une réelle ouverture vers une politique pluriannuelle des ressources humaines et la recherche de développement professionnel pour son personnel. En effet, au-delà de la négociation annuelle des emplois avec l'administration centrale du MAA (dénommée « expertise emploi »), l'établissement a initié, en juillet 2018, une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) sur les fonctions supports afin d'identifier les besoins en formation et accompagnement métier des différents services et appréhender les éventuels impacts des évolutions de la structure et de ses missions. Cette démarche a conduit à l'élaboration de tableaux d'analyse des écarts entre besoins à prévoir et moyens disponibles.⁹ Cette approche prospective est intéressante même si l'essentiel des emplois et de la masse salariale, inscrits au programme 142 du budget de l'Etat, échappe au contrôle de l'établissement.

Au-delà des structures statutaires classiques (CA, CT, CHSCT) et des conseils consultatifs prévus au code rural et de la pêche maritime (conseil scientifique, conseil des enseignants, conseil des enseignements et de la vie étudiante pour ce qui relève de l'activité de formation¹⁰ et conseil du complexe¹¹ pour ce qui concerne la gestion du site domanial partagé), représentants des personnels et services supports préparent et mettent en

⁸ Le SPSI sera présenté au CA le 19 novembre 2020

⁹ RAE, p. 23

¹⁰ Conseils consultatifs prévus aux articles R 812 du code rural et de la pêche maritime

¹¹ Prévu à l'article D811 du code rural et de la pêche maritime

œuvre de manière opérationnelle les orientations de la structure (commission inventaire, utilisateurs du numérique, achats, relations internationales, bibliothèque) ou sont intégrés à des groupes de travail constitués autour de projets transversaux (*Learning center*, qualité de vie au travail, schéma directeur immobilier, mise en œuvre du télétravail). Malgré ces nombreuses instances de concertation, il est apparu au comité que les débats de fond y sont sommaires et les échanges peu satisfaisants pour les personnels. Il est notamment révélateur que le débat budgétaire au CA ne soit pas adossé à une formation des élus à la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique. La présentation préalable du budget, indispensable, ne suffit visiblement pas pour emporter un consentement éclairé, face à des principes complexes et des documents qualifiés « d'indigestes »¹². **Le comité incite l'établissement à proposer aux élus des conseils centraux une formation leur permettant de remplir plus efficacement leurs missions.**

L'élaboration budgétaire s'appuie sur un dialogue de gestion régulier avec les différents centres de responsabilité budgétaire et conforté par un suivi mensuel précis de l'exécution en dépenses examiné dans le comité de coordination des services.

L'établissement s'est attaché à mettre en place une comptabilité d'analyse des coûts de nature à établir le coût complet de ses différentes activités et à même, dans le principe, de s'assurer du maintien de l'équilibre budgétaire dans la durée. L'établissement y rattache la masse salariale des agents fonctionnaires gérés sur budget de l'Etat, ce qui est à même d'enrichir une réflexion globale sur ses choix stratégiques en intégrant l'ensemble des coûts concernés. Pour autant, cet outil, qui devrait être au cœur du pilotage financier de l'établissement, construit au plus près de l'organisation et des activités pour en éclairer les trajectoires budgétaires, est assis sur une maquette définie au niveau national dont l'adéquation avec un pilotage de proximité n'est pas, en l'espèce, démontrée. L'établissement l'utilise cependant pour la réalisation d'études sur les coûts des formations ou sur la définition de tarifs pour certaines prestations mais signale qu'il « ne permet pas de sortir les activités liées à la politique de site pour le complexe agricole »¹³ alors que celles-ci consomment la moitié du budget de fonctionnement de l'établissement.

En conclusion, le pilotage de l'établissement est fragilisé par des outils de pilotage encore à finaliser mais surtout par un projet d'établissement qui ignore une partie de ses activités fortement consommatrices de crédits de fonctionnement en s'adossant trop strictement à un décret constitutif et un contrat d'objectif et de performance muets sur toutes activités annexes aux domaines pédagogique et de recherche. **Le comité recommande donc de déployer au plus vite les outils de pilotage qui permettront une meilleure administration de l'établissement.**

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

a/ Une politique dynamique des ressources humaines sur les volets maîtrisés par l'établissement notamment le plan de formation, mais un dialogue social peu nourri

L'établissement est quasi exclusivement doté de personnels rémunérés sur budget Etat¹⁴ ce qui contraint ses marges de manœuvre en matière de politique de recrutement. Si les effectifs sous plafond Etat sont restés stables (109,1 équivalent temps plein annuel travaillé (ETPT) en 2015 contre 108,6 en 2018), les personnels rémunérés par l'établissement ont fortement diminué sur la période (26,3 ETPT en 2015 contre 14,7 en 2018) dans un contexte de rétablissement de l'équilibre budgétaire.

Le bilan social 2018 recense 132 emplois dont 112 sous plafond Etat. Ces derniers se répartissent en personnels administratifs (17 %), enseignants et enseignants-chercheurs (36 %) et personnels sous statut formation et recherche (46 %). Il affichait un repositionnement de ses effectifs sur les corps de la filière formation et recherche et une décroissance des effectifs enseignants qui représentent 36 % des effectifs en 2018 contre 39 % en 2017 et 40 % en 2016¹⁵ alors que, parallèlement, les emplois formation et recherche passent de 42 % en 2016 à 44 % en 2017 et 46 % en 2018.¹⁶

¹² Entretiens

¹³ Entretiens

¹⁴ En 2018, 108,6 ETPT Etat sur 126,3 ETPT. Bilan social 2018

¹⁵ Sur 112 personnes physiques 41 sont des enseignants et enseignants chercheurs et 71 des non enseignants que ce soit en filière administrative (19) ou filière formation et recherche (52). Bilan social 2018

¹⁶ Bilan social 2018

L'établissement consomme 8,36 M€¹⁷ sur le budget Etat pour les rémunérations des agents sous plafond Etat (y compris la rémunération d'un agent de la mission agrobiosciences qui n'exerce pas dans l'établissement) et 0,89 M€ pour les personnels directement rémunérés par ses soins.

Pour autant, l'établissement a réalisé un important investissement en matière de valorisation des compétences au travers d'un plan de formation construit à partir des entretiens d'évaluation et appuyé sur les ressources régionales pour les formations générales des administratifs et sur le service interuniversitaire de pédagogie de l'UFTMiP pour les enseignants. La mise en place progressive d'une GPEEC pour les services supports devrait permettre de mieux appréhender les impacts en matière RH, et notamment en besoins de formation, des évolutions de l'établissement.

Doté d'un responsable hygiène et sécurité, du document unique d'évaluation des risques professionnels régulièrement mis à jour et d'un plan de prévention des risques, l'établissement intègre les critères environnementaux et sociaux dans sa politique achat et ses projets patrimoniaux.

Si le dialogue social paraît serein, il est assez peu dynamique malgré la multiplication des instances, Les personnels sont conscients que les décisions stratégiques sont actées ailleurs, l'établissement étant totalement tributaire des ressources Etat.

Le comité recommande de développer une gestion des ressources humaines, moins marquée par les contraintes du schéma d'emplois du ministère de l'agriculture et plus stimulante pour la qualité du dialogue social.

b/ Une situation budgétaire assainie, soutenue par la mise en place d'un contrôle de gestion rigoureux mais un budget qui ne retraduit qu'imparfaitement le projet de l'établissement.

L'organisation budgétaire est structurée en six centres de responsabilité. Le budget est élaboré dans le cadre d'un dialogue de gestion documenté liant le suivi infra-annuel de l'exécution budgétaire et le budget rectificatif de l'année en cours avec le budget initial de l'année suivante dans un *continuum* vertueux.

Après le compte financier 2018 qui confirme le retour à l'équilibre financier avec 4,494 M€ en dépenses pour 4,878 M€ en recettes, l'établissement a présenté, en 2019, un budget initial déficitaire à hauteur de 700 000 € puis un budget rectificatif n°2 à l'équilibre avec 5,4 M€ en dépenses et en recettes.

L'équilibre est obtenu à la fois par une diminution des dépenses de fonctionnement et une forte majoration de la subvention pour charges de service public (2,732 M€ prévu contre 1,961 M€ constaté au compte financier 2018 soit 39%), augmentation confirmée par l'établissement qui indique une subvention de 2,6 M€ versée pour 2019¹⁸.

Pour 2019, en intégrant les 8,36 M€ de la masse salariale sur budget Etat, l'établissement émarge à hauteur d'environ 11M€ sur le budget de l'Etat pour des dépenses totales évaluées à 13,8M€ ; il prévoit par ailleurs près d'1 M€ de subventions publiques dont 0,6M€ sont fléchées et 1,778 M€ de ressources propres, lesquelles progressent de 1,532 M€ en 2017 à 1,673 M€ en 2018 (+16 %) et 1,778 M€ (+6 %) au budget rectificatif 2 (BR2) 2019¹⁹. 320 000 € (soit à peine 18 % des recettes) correspondent aux activités de formation (frais d'inscription et prestations de formation continue)²⁰ mais l'essentiel (1,4 M€) correspond au remboursement, par les occupants du site, des dépenses directes engagées pour la gestion du complexe (fourniture des fluides, sécurisation du complexe et restauration) telles qu'elles ressortent des outils de suivi des consommations.

L'importance de cette activité ressort clairement des documents budgétaires : les dépenses de fonctionnement liées à l'immobilier et à la restauration représentent 54 % des frais de fonctionnement de l'établissement au (BR2) de 2019 et la gestion du site mobilise à elle seule 17 % des effectifs non enseignants²¹. Elle donne lieu dans le document budgétaire pour 2019 à une couverture prévisionnelle en recette à hauteur de 75 % des dépenses envisagées mais, outre que les remboursements s'établissent sur la base des coûts directs, l'établissement ne recouvre pas toujours l'intégralité de la recette due, comme ce fut le cas en 2018, pour la prestation de restauration.

¹⁷ Note de l'ordonnateur budget rectificatif n°2 pour 2019

¹⁸ Entretiens

¹⁹ BR2 2019

²⁰ Entretiens

²¹ RAE, p. 26 ; 12 agents sur 71 personnels non enseignants (bilan social 2018)

Au regard du poids de la gestion du site sur les finances et les activités de l'établissement, le comité regrette que la comptabilité d'analyse des coûts ne permette pas, dans son état actuel, d'éclairer et sensibiliser l'établissement et la tutelle sur le poids réel, en coût complet, de cette gestion sur son budget.

Pour autant, la gestion budgétaire de l'établissement est de qualité, éclairée par des tableaux de bord mensuels partagés pour l'exécution des dépenses, garantie par la mise en place d'un contrôle interne budgétaire et comptable et d'une cartographie des risques budgétaires associée à des plans d'action régulièrement mis à jour.

L'assainissement de sa situation financière et les outils de maîtrise de son exécution budgétaire sont en place et, selon le comité, il paraît important pour l'établissement de développer des ressources propres s'inscrivant dans ses missions statutaires, notamment - mais pas exclusivement - autour de la formation continue et d'assurer un pilotage rigoureux de ses recettes en les adossant à une comptabilité d'analyse des coûts adaptée à son modèle d'activités.

c/ Une politique immobilière structurée et orientée vers la transition énergétique mais dont le financement n'est pas aujourd'hui assuré

L'établissement assure la gestion du bâti qu'il partage avec les services informatiques du ministère de l'agriculture et un établissement public local d'enseignement et de formations professionnelles agricoles (EPLFPA) et ses établissements rattachés²².

Il assure notamment les services et prestations communs pour la restauration, la chaufferie centrale, la fourniture et distribution d'électricité, la maintenance des réseaux d'eau potable, pluviales et usées, la gestion des ordures ménagères et la sécurisation du site pour l'ensemble des occupants. Le suivi des consommations est assuré par des compteurs spécifiques et un comité *ad hoc* pour la gestion du complexe se réunit deux fois par an. L'établissement formalise également, dans ce cadre, un plan de maintenance prévisionnel.

Compte tenu de l'ancienneté du bâti et de l'état des locaux, un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) couvrant la période 2018-2022 a été élaboré mais n'a pas encore été soumis au vote du CA. Il se positionne sur la rénovation, notamment pour les aspects thermiques, des bâtiments de restauration et d'hébergement afin de s'inscrire dans une stratégie de transition énergétique. Il fait suite à un précédent SPSI présenté en 2010 qui portait principalement sur la rénovation des équipements de chauffage et des réseaux d'eau potable ainsi que sur l'accessibilité et la sécurisation tant de l'établissement que du complexe agricole. Aujourd'hui, l'hébergement (150 logements) est géré par un prestataire mais le bâtiment est notoirement sous occupé, compte tenu de l'état des locaux. L'établissement, pour sa part, ne recense qu'une petite dizaine de chambres occupées par ses étudiants pour une partie de l'année.

La restauration, qui assure 200 000 repas par an, est confiée à un prestataire mais est gérée par l'ENSFEA alors que 80 % des repas sont destinés aux élèves de l'établissement scolaire ; les autres occupants, ENSFEA et MAA, représentent chacun environ 10 % des repas servis.

La rénovation des bâtiments occupés par l'établissement, dans un objectif affiché de transition énergétique incluant également la transition numérique, est estimée à 5,5 M€. Cette rénovation exclut la rénovation thermique (non chiffrée) des bâtiments de restauration et d'hébergement.

Au regard de ses capacités de financement, ces projets immobiliers ambitieux ne pourront aboutir sans financements publics significatifs d'autant que le poids de l'immobilier dans cet établissement est sans lien direct avec ses missions et les objectifs poursuivis par son projet d'établissement.

En conclusion, le comité estime que les fonctions supports sont de bonne qualité mais que le pilotage de l'établissement, pris entre des outils non stabilisés ou mal adaptés, des marges de manœuvre limitées et des orientations encore indécises, peine à développer des perspectives pluriannuelles mobilisatrices.

²² Notamment centre de formation d'apprentis

La recherche, la valorisation et la formation

1 / La politique de recherche et de valorisation

a/ Une structuration en adéquation avec l'effectif en enseignants chercheurs de l'établissement

L'ENSFEA est un établissement de taille modeste dont la mission principale est la formation des enseignants et des cadres de l'enseignement secondaire agricole. Il est dès lors clair, que la politique de recherche ne peut pas être l'élément constitutif principal de la stratégie de l'établissement. Par ailleurs, une recherche riche et efficace en relations avec les missions de l'ENSFEA ne peut être que pluridisciplinaire. De façon évidente, un établissement de la taille de l'ENSFEA ne pourrait en aucun cas porter à lui tout seul la diversité des champs scientifiques concernés. Il est donc très logique de constater que l'ENSFEA, au regard du nombre limité d'enseignants-chercheurs, a fait le choix de ne pas développer de laboratoires de recherche en interne. Face à cet état de fait, l'école s'appuie sur six UMR (Education, formation, travail et savoirs (EFTS), Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS), Laboratoire interdisciplinaire solidarités, sociétés, territoires – dynamiques rurales (LISST)) labellisées par la Direction générale de l'enseignement et de la recherche et trois en partenariat (Agroécologie – innovations – territoires (AGIR), Evolution et diversité biologique (EDB), Institut de recherche en informatique de Toulouse (IRIT)). Il est à noter que les enseignants-chercheurs affectés à l'ENSFEA sont pleinement impliqués dans ces unités et participent parfois à la direction ou dirigent certains axes de ces laboratoires.

La politique de recherche de l'ENSFEA est pilotée par la direction de la recherche (deux ETPT depuis 2016) qui assure l'organisation et le suivi des opérations de recherche, de promotion et de communication scientifique en relation avec le Conseil scientifique de l'établissement mis en place en 2018. Ce service, en lien avec la mise en place de quatre collèges²³ (Politique scientifique de l'école et liens avec les partenaires ; animation, valorisation scientifique et soutien aux projets ; gestion financière et administrative ; liens de la recherche avec la formation), assure la gestion administrative et financière des différents projets de recherche financés en interne ou en réponse à des appels. A ce jour, les responsables de laboratoire auditionnés se satisfont de ce fonctionnement mais aussi des modalités implicites et consensuelles du partage et du profilage des postes d'enseignant-chercheur mis au mouvement.

b/ Une singularité et une stratégie de la recherche à spécifier

L'analyse du RAE et des entretiens n'a malheureusement pas permis de percevoir les propositions et productions concrètes de la direction et du conseil scientifique qui pourraient impulser une stratégie spécifique et originale de l'établissement. Par exemple, les responsables de laboratoires auditionnés ne sont pas en mesure d'explicitier la stratégie globale de l'établissement en matière de recherche, ce qui peut freiner la mise en place de projets interdisciplinaires ou transversaux (critère de sélection pourtant affiché comme majeur dans les appels à projets sur fonds propres de l'établissement). Ainsi, en cas de recrutement, l'absence de stratégies de recherche liée à une offre de formation incertaine et non stabilisée à ce jour, nuit à la contextualisation et la définition des profils de recherche en lien avec la formation. Parallèlement, la politique de recherche de l'établissement devrait pouvoir identifier clairement son positionnement et sa stratégie mais surtout sa singularité qui ne peut qu'être inter ou pluridisciplinaire ou se situant dans des champs porteurs originaux et innovants. L'établissement annonce néanmoins structurer ses activités autour de trois axes de recherche thématiques : transition pédagogique, dynamique des territoires et transition agroécologique.

Le comité recommande de développer ce troisième axe pour en faire un marqueur prioritaire de l'école, au regard des attentes du ministère et de la visibilité nationale et internationale de l'établissement, tout en préservant la place centrale des sciences agronomiques et de la formation dans l'enseignement agricole, dans la stratégie globale de l'ENSFEA.

c/ Une valorisation de la recherche autour de la formation

En relation avec sa masse critique et surtout l'externalisation de sa recherche, l'ENSFEA ne peut que se limiter à valoriser l'activité de recherche de ses enseignants chercheurs dans le cadre de ses formations et plus indirectement vers les acteurs de l'enseignement et du monde agricole. Parmi les éléments avancés en termes de diffusion et de valorisation, le comité relève et souligne :

- Un learning center créé en 2017.
- Des appels à projet (15 000 € par an).

²³ 1 - Politique scientifique de l'école et liens avec les partenaires ; 2 - Animation, valorisation scientifique et soutien aux projets ; 3 - Gestion financière et administrative ; 4 - liens de la recherche avec la formation

- La collection Hyper articles en ligne (HAL) ENSFEA (créée en 2018).
- Une newsletter ARENA et un cahier de la recherche.
- Une cellule de veille sur « Travail des acteurs éducatifs de l'Enseignement Agricole ».

Néanmoins, il semble que l'adhésion, en particulier celle des enseignants-chercheurs, n'est pas complète et ne perdure pas toujours, certainement par manque de définition et de lisibilité d'une stratégie globale de la recherche en lien avec les formations. Ainsi, on ne trouve que de trop rares illustrations de retombées concrètes dans le monde professionnel agricole. La valorisation de la recherche à l'ENSFEA s'appuie, mais de façon très déclarative, sur le développement de l'innovation, du transfert de technologies et des actions d'expertises. **Le comité recommande de créer une cellule d'incubation pour promouvoir le développement des projets collaboratifs.**

d/ La nécessité pour l'établissement de se positionner comme une interface entre recherche, formation et monde professionnel

La question de la capacité de l'école à engager et dynamiser le dialogue entre les laboratoires et les différents partenaires professionnels du monde agricole, reste impérativement posée pour développer des recherches transversales et interdisciplinaires appliquées et surtout impliquées. C'est certainement cette voie qui permettra de mieux irriguer par la recherche tout le cursus FTLV allant de la formation initiale à la formation continue. Cette démarche ne pourra pas se développer sans une vision plus explicitée des stratégies de l'établissement en matière de recherche et d'une offre de formation à redéfinir pour l'année universitaire 2020/2021 suite aux prochains arbitrages ministériels. **Dans ce cadre, le comité recommande à l'ENSFEA, sur la base des outils déjà mis en place comme la plateforme de recherche ou les fonds scientifiques, de se positionner comme un véritable hôtel à projets pour les laboratoires dans les champs scientifiques spécifiques de l'enseignement et du monde professionnel agricole.** Le comité souligne que la participation aux colloques est sélectionnée avec rigueur pour favoriser la meilleure reconnaissance nationale et internationale et qu'une politique d'accompagnement à la production scientifique pour les enseignants-chercheurs non publiants est actuellement menée au sein des équipes et qu'elle mérite d'être poursuivie. Comme pour beaucoup d'établissements de ce type, notons que certains enseignants-chercheurs se sont investis, au détriment de la recherche, dans le domaine de l'enseignement (cumul d'heures complémentaires et réticence à l'intervention des professionnels dans la formation) ou dans des tâches administratives et des responsabilités au service de l'établissement. Cela nécessitera un accompagnement particulier dans une offre de formation qui doit être redéfinie à la prochaine rentrée et partagée avec tous les acteurs.

2 / Le lien entre formation et recherche

Depuis l'universitarisation de la formation des enseignants et des conseillers principaux d'éducation de l'enseignement technique agricole, les parcours de formation de l'ENSFEA sont adossés à la recherche en intégrant des unités d'enseignement spécifique de formation à la recherche et par la recherche et en y associant un mémoire de recherche ou la production d'un travail scientifique réflexif au niveau du M2. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre le développement d'une formation à et par la recherche en master.** Il est aussi intéressant de noter qu'en parallèle, les 26 doctorants encadrés depuis 2018 par des enseignants-chercheurs de l'ENSFEA dans leurs laboratoires respectifs participent aux manifestations scientifiques mises en place dans la formation.

Les thèses financées s'élèvent à 46 %, (bourses du MAA ou de fondations, contrats doctoraux d'établissement, Convention industrielle de formation par la recherche (Cifre), bourses de gouvernements étrangers, contrats de recherche, subventions Région) et l'établissement a mis en place des aides sur fonds propres pour ses doctorants. Cette articulation est également mise en œuvre dans des recherches collaboratives sur le terrain en soutenant 13 Groupes d'Animation et de Professionnalisation (trois LÉA à l'institut français de l'éducation et 10 Réseaux mixtes technologiques (RMT)). Ce lien recherche-formation repose aussi sur un panel non négligeable d'acteurs professionnels du monde agricole impliqués dans la formation (projets compte d'affectation spécial « Développement agricole et rural » (CASDAR) pour développer la transition agroécologique et qui mérite encore d'être développé en lien avec les organismes de la société civile (CODEV, SICOVAL, etc.), avec les organismes de développement (Terres Inovia, ACTA, SCOPELA, CACG, Arvalis Institut du Végétal, Institut de l'élevage...), avec des entreprises (Macadam Garden, Ter'eau Ciel, Entretien Nature et Territoire, Clinique Pasteur, Coopératives Qualisol, Val de Gascogne, etc.), ou encore avec le monde associatif (ERABLES, SOLAGRO, GRAB, ITAB, ADERA, etc.).

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

Le décret de 2016 rappelle que la vocation première de l'ENSFEA est de former les personnels de l'enseignement technique agricole. Il est donc tout à fait logique de voir figurer dans l'offre de formation de l'établissement, un master MEEF – Mention enseignant du second degré pour les étudiants qui veulent devenir

enseignant, un master MEEF – Mention encadrement éducatif pour les candidats à un poste de conseiller principal d'éducation (CPE). Mais l'école forme également des cadres et responsables de formation par son parcours de Master « Ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi IFSE » et prépare aux métiers en charge du développement des territoires, de l'environnement et de l'alimentation par un parcours de master « Sciences et technologies de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement » (Parcours en anglais AFC, co-accrédités avec Toulouse INP) et une mention « gestion des territoires et développement local » ainsi que de la licence « développement de projets de territoires ». Pour ces deux dernières formations, l'ENSFEA est co-accréditée et les étudiants ne sont pas inscrits à l'ENSFEA.

Sur l'année 2017-2018, les masters MEEF accueillaient 18 étudiants en M1, et 128 étudiants en M2 dont les stagiaires des concours externes, ainsi que 63 stagiaires de concours internes. Le master IFSE accueillait 83 étudiants (tous en M2), et le master AFC 6 (M1 et M2). Pour l'année 2018/2019, les effectifs sont respectivement de 17 (M1 MEEF), 94 (M2 MEEF), 107 stagiaires autres que concours externe 92 (IFSE) et 15 (AFC)²⁴. Force est de constater que les plus gros effectifs de l'école sont des stagiaires lauréats de concours externes ou internes. Le RAE le mentionne d'ailleurs de façon explicite : « L'ENSFEA forme ainsi à ces métiers (enseignants et CPE) les lauréats des concours externes »²⁵. En ce sens, le rôle de l'ENSFEA est plus celui d'une école d'application post concours que d'une formation initiale. Cette situation interroge, en particulier dans le contexte d'une refonte des concours de recrutement, et notamment de leur positionnement post master. Quel sera le public qui viendra à l'ENSFEA en M1 et en M2 une fois que la réforme sera en place ? **Selon le comité, le risque actuel serait d'envisager que les effectifs actuels du M1 deviennent la norme en M2, et menacerait ainsi la capacité de l'ENSFEA à assurer sa vocation première de formation des enseignants de l'enseignement technique agricole.**

« L'ENSFEA développe une politique de valorisation des activités de recherche en lien avec ses partenaires scientifiques vers les acteurs de l'enseignement et du monde professionnel agricole. L'objectif de cette politique est de contribuer à la circulation des savoirs entre sciences et société et à la mise à disposition, sous forme adaptée, des avancées de la recherche aux différents mondes professionnels »²⁶. Cette affirmation est bien sûr une illustration des activités de valorisation scientifique dont tout établissement de l'enseignement supérieur est chargé. Dans le cas de l'ENSFEA, ce point devrait être davantage précisé. En effet, si l'objectif est simplement de faciliter l'accès aux ressources, alors son identité spécifique en est d'autant diluée car d'autres pourraient tenir ce rôle. L'ENSFEA peut ainsi apparaître comme un des acteurs parmi tant d'autres dans la formation des cadres de l'enseignement agricole et plus particulièrement dans la formation des enseignants. Dans sa politique de formation, que ce soit en formation initiale ou en formation tout au long de la vie, il serait important que l'ENSFEA acquière une identité qui lui est propre et dont le rayonnement soit à l'échelle nationale voire internationale (tout du moins dans le monde de la francophonie). Cette hypothèse a été abordée en CA²⁷ mais également avec l'autorité de tutelle (MAA). Cette question dépasse la seule stratégie de l'établissement, car elle doit s'articuler avec les évolutions des missions d'autres établissements comme Agrosup Dijon, Agrocampus Ouest de Rennes, Sup agro Montpellier. Il est crucial pour le développement de l'ENSFEA que ces points soient coordonnés à l'échelle nationale.

L'ENSFEA déclare se positionner comme un lien nécessaire entre l'enseignement technique et l'enseignement supérieur pour préparer les métiers de l'agriculture et des territoires de demain. Il va de soi que cet enjeu est au cœur de son activité. Il faut comprendre que le MAA a missionné l'ENSFEA pour accompagner les acteurs de la formation dans la mise en œuvre de l'agroécologie. Cette politique volontariste de formation pour les professionnels de l'Agriculture a vocation à être un modèle, une référence. Ce positionnement pourrait prendre une dimension plus importante et s'inscrire dans un développement de la formation continue dépassant celle des agents du MAA. Profitant de la réforme « Pénicaud », il pourrait être opportun que l'ENSFEA puisse proposer une carte de formation adaptée favorisant ainsi la vulgarisation des pratiques agroécologiques et plus largement des pratiques agraires (modèle sociétal rural de demain).

En effet, l'ENSFEA en s'appuyant sur l'articulation recherche et expertise en formation, a les armes pour proposer des formations modulaires qualifiantes ou diplômantes. Son activité de professionnalisation lui confère naturellement un positionnement sur de nombreuses licences professionnelles. Cette orientation semble plus qu'importante, pour envisager un futur vivier pour irriguer l'ensemble de ses Masters, à l'instar du parcours de formation déjà proposé dans le domaine des métiers afférents au développement des territoires, de l'environnement et de l'alimentation. **Le comité invite l'établissement à avoir une réflexion en ce sens.**

²⁴Annexe 13

²⁵RAE, p. 40

²⁶RAE, p. 77

²⁷ Entretiens

4 / La documentation

La bibliothèque de l'ENSFEA déploie une politique documentaire bien définie dans le projet d'établissement, impliquant l'ensemble des usagers de la FTLV, et en appui de la recherche. Elle propose une configuration d'espaces physiques et numériques déployés sur 800 m² (46h30 d'ouverture par semaine). Un fond documentaire singulier de plus de 50 000 documents est consultable sur place ou en ligne (Proxy) et évolue en adéquation avec la demande. La bibliothèque rassemble ses collections, toutes disciplines confondues, autour de cinq pôles : Société et Civilisations, Sciences et Techniques, Arts et Aménagement, Langues et Littératures et Actualités. Plusieurs fonds documentaires sont spécifiques : Travaux scientifiques, fonds patrimonial Jean Meyriat, fonds anciens des archives de la Société d'agriculture de la Haute-Garonne, fonds cartographiques, base SIC, etc.

Il y a une réelle implication des acteurs de l'établissement dans les pédagogies innovantes (*learning center*, Mooc, GAP Documentation, Projet Canvas) et une contribution à la recherche sur les nouveaux dispositifs pédagogiques et numériques déployés dans l'enseignement agricole (projet DEFI Diversités). **Selon le comité, la documentation spécifique de l'ENSFEA et sa qualité peuvent ainsi représenter un des éléments importants de promotion et de développement de l'établissement sur le plan régional mais surtout national.**

La réussite des étudiants

1 / Des filières singulières à développer et à faire connaître

L'essentiel de la formation dispensée à l'ENSFEA concerne des étudiants de master. Par ailleurs, l'accompagnement vers l'insertion professionnelle et la maturation des projets n'ont pas le même sens que dans d'autres établissements.

Le recrutement des candidats à l'entrée en M1 pour les trois masters gérés par l'ENSFEA (MEEF 2nd degré, MEEF CPE et IFSE) concerne principalement des diplômés de licences et licences professionnelles et fait l'objet d'actions ciblées de communication (fiches métiers, plaquettes, site internet, *mailings*, journées portes ouvertes (JPO) avec l'ESPE, etc.) auprès de partenaires connus dans les champs de l'éducation, de la formation et de l'agrosience. Malgré cela, les effectifs du Master MEEF ne s'élèvent qu'à 218 étudiants dont la majorité (85 %) sont des stagiaires lauréats des concours externes et internes dont la formation n'exige pas l'obtention du master MEEF. 107 étudiants sont parallèlement inscrits dans les masters IFSE (FC et international) et AFC. Enfin, une centaine d'étudiants sont inscrits dans des licences pro ou masters co-accrédités avec l'Université Toulouse - Jean Jaurès (UTJJ) et l'INUC. **Le comité recommande à l'établissement de communiquer directement sur le plan national aux responsables de licences dans des disciplines qui peuvent directement déboucher sur le passage du concours de recrutement dans l'enseignement agricole, sciences de la vie par exemple.**

On ne peut qu'encourager l'ENSFEA, face aux effectifs réduits de M1, à mettre en place des formations par la voie de l'apprentissage et de l'alternance, notamment au niveau de licences professionnelles nouvelles qui pourraient à la fois représenter une solution face au projet de déplacement du concours au niveau M2 (M1 actuellement), mais aussi mieux contribuer à l'identification de l'ENSFEA au niveau national. Le projet de double diplôme MEEF ESD-ingénieur, soutenu par la Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER), se doit aussi d'être développé avec les partenaires (AgroSup, ENSAIA, Purpan, VetagroSup, etc.). Les faibles effectifs de la formation initiale invitent l'ENSFEA à s'orienter également vers un développement de la formation continue au niveau local mais surtout national, voire international, dans le cadre d'une formation à distance par exemple et par le biais de DU (« moodle UniverT »²⁸ est à cet égard un atout évident).

En ce qui concerne l'insertion professionnelle, le comité recommande que, de véritables enquêtes d'insertion professionnelles soient systématiquement réalisées annuellement pour toutes les filières Cela permettrait, en lien avec le paysage national d'emploi dans le monde agricole, de mieux définir des offres de formation innovantes et attirantes.

²⁸ RAE, p. 67-69

2 / Une volonté affirmée de développer la vie étudiante malgré des difficultés spécifiques

Compte tenu de la crise sanitaire et de ses effets, le comité n'a pas pu s'entretenir avec des étudiants actuels des formations. De nombreux éléments qui auraient permis de rendre l'analyse du comité sur ce sujet et le suivant plus étayé font donc défaut.

La vie étudiante de l'ENSFEA est coordonnée par un enseignant référent et un Bureau de la vie étudiante (BVE) a été récemment créé (2018). Les étudiants, en fonction de leurs parcours et de leurs disciplines sont répartis sur différents sites. Le profil assez spécifique des étudiants inscrits à l'ENSFEA renforce ce constat. En effet, comme cela l'a déjà été mentionné, de nombreux étudiants viennent en M2, après avoir réussi les concours de recrutement. Durant cette année de M2, ils effectuent leur stage sur des lieux géographiques distants et parfois très éloignés de l'école. De même, les différentes formations ont des pratiques pédagogiques différentes : formations synchrones et asynchrones.²⁹ Toutes ces raisons rendent très difficile l'émergence d'une culture commune et d'une vie de campus. Par ailleurs, tous les sites géographiques ne sont pas équipés des dispositifs d'animation d'une vie étudiante et les longues distances entre certains renforcent l'iniquité d'accès des étudiants aux offres telles que les animations et équipements proposés. Pour autant, il existe une vraie volonté de la direction pour réfléchir et agir afin de permettre la mise en place d'une vie étudiante stimulante, pérenne et généralisée. **Le comité tient à souligner que les difficultés mentionnées sont bien prises en compte et salue la volonté de l'établissement de développer une vie étudiante plus dynamique.**

Pour assurer la coordination et l'animation des dispositifs de la vie étudiante, deux services civiques sont recrutés chaque année. Les lignes budgétaires³⁰ ne font pas mention des moyens autre que ceux fléchés sur la ludothèque.

Pour autant, il est précisé dans le RAE³¹, l'existence de deux dispositifs de « reconnaissance de l'engagement étudiant » notamment par ses implications dans les vies associatives, dont l'un ne s'est pas réalisé, faute de participants. Les pouvoirs d'agir pour les étudiants à l'université, notamment par l'évaluation de l'enseignement par les étudiants, ou leur participation aux conseils et commissions institutionnels, en s'inspirant des dynamiques solidaires existantes³² devraient pourtant dynamiser l'implication et les initiatives étudiantes, notamment articulées avec la formation et la certification proprement académique, en approchant compétences académiques ou développées en milieu d'apprentissages formels et compétences qualifiées « en reconnaissance de l'engagement »³³. **En ce sens, le comité souligne l'intérêt de distribuer en début d'année, les référentiels de compétences aux étudiants ; ceci facilite l'engagement de l'étudiant dans sa vie académique et le rend par conséquent plus facilement acteur de sa formation.** Les référentiels de compétences des UE, ainsi qu'un référentiel d'évaluation, sont distribués aux étudiants dès le début de l'année³⁴.

3 / La participation des étudiants à la gouvernance

Les étudiants siègent par deux, dans les deux commissions (le CEVE et le CA) et les doctorants sont « représentés au conseil scientifique »³⁵ par des représentants élus. Les listes sont influencées par l'installation géographique : la non-proximité des sites et les modalités différentes d'organisation des cours rendent difficile la constitution de listes étudiantes variées³⁶.

Les sièges sont principalement tenus par les étudiants-stagiaires externes (adossés au MEEF 2nd degré), dans les instances CEVE et CA. Ils sont aussi contributeurs du BVE. Le chargé de mission référent de la BVE relaie les informations remontantes par les élus étudiants, en-dehors des temps de regroupements des commissions.

L'ensemble des étudiants participent également plus indirectement à la gouvernance, par le biais d'enquêtes effectuées en fin d'année auprès des formés³⁷. En effet, « les évaluations des formations par les formés,

²⁹ RAE, p. 72

³⁰ RAE, p. 72

³¹ RAE, p. 74

³² RAE, p. 73

³³ RAE, p. 74

³⁴ RAE, p. 65

³⁵ RAE, p. 74

³⁶ RAE, p. 74 et Projet scientifique de l'ENSFEA, note du 17 juin 2019

³⁷ RAE, p. 74

semestrielles ou annuelles, sont relativement détaillées puisqu'elles se situent au niveau des unités d'enseignement, modules de formation ou blocs de formation, et des parcours pour ce qui concerne les parties disciplinaires (master MEEF ESD, formation externes et internes / réservés / liste d'aptitude enseignants) »³⁸. Les impacts quant à la gouvernance de l'établissement s'effectuent sur « deux niveaux de restitution des résultats et analyses » : les « résultats globaux » accessibles à tous, permettant à tous les étudiants de lire les commentaires de leurs pairs et les « résultats complets » délivrés aux responsables d'UE, pour une gouvernance plus ciblée et dont les premiers bénéficiaires par effet sont les étudiants.

La culture scientifique

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

La diffusion de la culture scientifique et technique au sein de l'ENSFEA est un enjeu important. A la lecture du RAE ³⁹, il existe des outils tels que les ressources numériques, les animations ou encore les expositions, essentiellement orientés vers l'enseignement agricole, qui renforcent la visibilité, voire l'attractivité de l'établissement.

Les informations fournies ne démontrent pas que la diffusion de la culture scientifique et technique produite à l'ENSFEA aille vraiment au-delà des supports médiatiques du ministère de l'agriculture (Agora, educagri éditions) si ce n'est quelques publications dans les éditions Cepadues. Il est noté que : « A l'initiative de la bibliothèque et du service de recherche, une collection HAL ENSFEA a été créée pour rendre visible les publications des enseignants chercheurs et rendre accessible au plus grand nombre ces travaux »⁴⁰. La démarche qui s'inscrit dans un courant national et international autour des sciences ouvertes ne pourra qu'accroître la visibilité de l'établissement notamment au sein de partenaires potentiels qui n'ont pas un accès régulier aux plateformes payantes des éditeurs de revues scientifiques. La création de la collection HAL ENSFEA s'inscrit dans une stratégie double : à la fois, de diffusion et valorisation de l'information scientifique et technique de la production ENSFEA et d'autre part, de recensement le plus exhaustif possible des publications. L'incitation à la publication se fait au sein des équipes de recherche, et la communication scientifique dépasse le cadre des seules publications sous forme d'articles aidés en cela par le biais de financements spécifiques (traduction, transcription de données, participation à des colloques, organisation de manifestations scientifiques etc.).

En ce qui concerne son patrimoine historique, l'ENSFEA possède un nombre important de publications anciennes et est impliquée dans une démarche de référencement au sein de la bibliothèque nationale marquant ainsi sa volonté d'être visible à l'échelle nationale et reconnue comme un établissement dépositaire d'œuvre classée.

Les politiques européenne et internationale

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

Les activités internationales de l'école résultent d'une implication dans des réseaux de coopération internationale notamment avec les pays d'Afrique. L'école est titulaire de la Charte Erasmus *Charter for Higher Education* qui lui permet de participer aux programmes d'éducation et de formation du programme européen Erasmus+. L'ENSFEA souhaite se positionner comme opérateur du développement de la mobilité européenne, voire internationale (limitée à l'Afrique et particulièrement au Maroc) autour de deux axes : un consortium d'une part et une formation à l'adresse des équipes pédagogiques des établissements agricoles d'autre part. L'activité à l'international est une des missions de l'ENSFEA (voir décret constitutif de l'ENSFEA), en cours de redéfinition depuis 2019. L'ambition affichée de l'ENSFEA est de repositionner la coopération internationale dans le cursus de formation des enseignants. Ainsi, de nouvelles actions ont été initiées cette année, à l'instar de la mise en place d'une semaine de mobilité européenne dans le cursus des enseignants stagiaires afin de découvrir de nouveaux systèmes éducatifs et pédagogiques (modules de formation à la gestion des programmes européens en lien avec l'Agence Erasmus). Sur le plan fonctionnel, le service Relations

³⁸ Rapport complémentaire p. 1

³⁹ RAE, p. 79

⁴⁰ RAE, p. 79

Internationales a été rattaché directement au directeur lors de la refonte récente de l'organigramme. Cette stratégie traduit la volonté de l'établissement d'introduire l'ouverture à l'international que ce soit pour les activités de formations ou pour les activités de recherches.

Si un nouveau positionnement est d'ores et déjà engagé dans le cadre des partenariats européens, il est néanmoins d'actualité de renforcer la stratégie de l'ENSFEA à l'international hors Europe dans le domaine de la formation. L'ENSFEA a un positionnement à conforter dans le domaine de la formation des formateurs, puisqu'elle est le seul établissement de l'enseignement supérieur agricole à disposer de compétences dans le domaine des sciences de l'éducation. Les trois partenariats structurants en cours dans ce domaine, à savoir le Maroc, l'Angola, et le Sénégal, s'inscrivent dans le cadre de protocole d'accords intergouvernementaux.

L'ENSFEA reste, par définition, une école d'application d'agriculture. A ce titre, et pas seulement pour les établissements de formation nationale, l'ENSFEA reçoit des acteurs de la formation, venus de l'étranger. Ainsi depuis cette année, l'école a renforcé les liens entre les conseillers agricoles des ambassades, certains attachés de coopération Enseignement Agricole en Ambassade, et les établissements de l'enseignement supérieur agricole français, dans l'objectif d'augmenter le nombre d'étudiants internationaux en France par la promotion des formations françaises, et renforcer l'expertise française à l'international dans les domaines de la recherche et de la formation.

Pour conclure, le comité constate que l'ENSFEA s'est saisie pleinement de l'opportunité d'un rayonnement à l'international, axe fort sur lequel l'école peut s'appuyer pour renforcer son identité.

Conclusion

Depuis la dernière visite du Hcéres en 2015, l'ENSFEA s'est vu préciser ses missions par son ministère de tutelle (le Ministère de l'agriculture et de l'alimentation - MAA), notamment par la publication d'un décret statutaire publié en 2016⁴¹. Sur cette même période, l'établissement a accompli un travail important de restructuration qui lui permet aujourd'hui de présenter une organisation interne efficace et une gestion financière saine. L'ENSFEA a donc les atouts structuraux pour relever les nombreux défis qui se présentent à elle et qui font peser sur l'établissement de vraies incertitudes pour l'avenir. En effet, si l'établissement a comme mission principale de former les enseignants et les cadres de l'enseignement secondaire agricole, les réformes à venir des concours de recrutement et des masters MEEF font peser une réelle menace de tarissement des effectifs des masters MEEF. Le cas échéant, ce serait une situation qui poserait de façon très directe la question de la survie de l'établissement.

Les enjeux du secteur agro-alimentaire du point de vue de la formation ne peuvent pas se résumer à obtenir des lauréats des concours, mais bien à former des cadres de la formation agricole aptes à accompagner la transition, voire la métamorphose que le secteur tout entier doit subir pour aborder les problèmes agroécologiques que les années ou décennies à venir vont obliger le secteur à affronter. Sans un accompagnement fort des acteurs de terrains, cette transformation profonde du regard de la société et des acteurs sur les enjeux agroécologiques de ce siècle risque de ne pas être au rendez-vous dans les temps impartis. Le secteur a besoin d'une formation initiale (en lycée agricole) des futurs diplômés par des scientifiques formés à toutes les dimensions de l'enjeu (sociologie, agronomie, économie, biologie, psychologie, écologie, etc.) mais également de professionnels capables de suivre les acteurs de terrain dans une démarche d'accompagnement au changement. Pour cela, ces professionnels doivent être des formateurs aguerris (experts en sciences de l'éducation, en accompagnement de formation des formateurs et des élèves) qui maîtrisent les connaissances et les enjeux agro-écologico-économiques liés aux transformations en cours.

L'ENSFEA a donc une mission nationale indispensable. Il lui revient désormais de trouver sa place et d'affirmer son identité singulière dans le paysage national de la formation des enseignants dans le monde agricole. C'est donc à l'établissement de proposer une stratégie très offensive en la matière et d'être accompagné dans cette démarche lui permettant notamment de développer des activités de valorisation de ses compétences (formations continues, expertises, etc.) aptes à soutenir financièrement par des ressources propres le développement de l'établissement. La politique de recherche se devra d'être en phase avec cette orientation stratégique en matière de formation par un soutien très fort de toutes les approches transversales ou interdisciplinaires qui pourront renforcer cette identité et spécificité de l'établissement. Le comité estime que l'établissement a les équipes dont il a besoin pour relever ces défis, mais qu'il est urgent que ces enjeux soient considérés par tous les acteurs comme les priorités à aborder, que ce soit pour l'école comme pour le développement du secteur agricole.

Les points forts

- Un redressement de la situation budgétaire et financière de l'établissement sur le dernier contrat qui permet aujourd'hui à l'ENSFEA de présenter une situation assainie.
- Une prise de conscience collective de la nécessité de définir des orientations et des choix stratégiques qui engage l'identité et la pérennité de l'établissement.
- Des activités de recherche dynamiques dont la complémentarité est avérée pour permettre à l'école de relever le défi d'une approche pluridisciplinaire des enjeux à venir de l'agroécologie.
- Une politique documentaire et un soutien aux dispositifs numériques au service de la pédagogie très dynamiques.
- Une prise de conscience effective de la nécessité de développer les relations et partenariats internationaux.

Les points faibles

- Une stratégie pour faire face aux menaces très fortes qui pèsent sur la pérennité des masters MEEF qui n'est pas encore formalisée.
- Des compétences au service du développement de l'agroécologie appliquées à un périmètre trop resserré.

⁴¹ Rapport d'évaluation Hcéres 2015

- Une politique de recherche propre qui peine à s'affirmer sans pour autant omettre les orientations et décisions spécifiques prises au sein des unités de recherche.
- Des ressources propres insuffisantes pour initier une politique de développement plus autonome des dotations état.
- Une vie institutionnelle insuffisamment fluide pour que les enjeux et la stratégie de développement de l'ENSFEA soient partagés par le plus grand nombre.

Les recommandations

- Déployer au plus vite, en concertation avec la tutelle, une stratégie pour donner aux masters MEEF de l'établissement une spécificité et une lisibilité apte à asseoir de façon pérenne la mission nationale de l'ENSFEA dans la formation des enseignants de l'enseignement secondaire agricole.
- Déployer au plus vite, en concertation avec la tutelle, une stratégie pour développer la spécificité et l'identité nationale de l'établissement dans la formation continue autour des thématiques de l'agroécologie et de l'accompagnement au changement, tout en veillant à la complémentarité de ce développement avec les objectifs des nouveaux réseaux qui sont en train de se créer entre différentes écoles d'agronomie.
- Développer les activités qui permettraient de générer des ressources propres (notamment la formation continue ou les missions d'accompagnement et d'expertise) pour doter l'établissement de marge de manœuvre financière accrues pour développer plus rapidement ses lignes stratégiques.
- Proposer de nouvelles licences professionnelles (notamment en apprentissage) sur les différents thèmes de l'agroécologie en particulier pour former des accompagnants de la transformation agricole.
- Se doter d'une politique scientifique plus audacieuse, que ce soit par la publication de profils d'insertion recherche permettant de soutenir un axe de recherche spécifiquement en phase avec les orientations stratégiques de l'ENSFEA, ou que ce soit en matière d'appel à projet pour inciter davantage à la pluridisciplinarité autour de l'agroécologie.
- Travailler en coopération avec d'autres établissements pour mutualiser des services et des solutions, notamment en ce qui concerne les dispositifs numériques.

Liste des sigles

A

AGIR	Agroécologie – innovations – territoires
AFC	<i>Agrofood Chain</i>
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie

B

BR2	Budget rectificatif 2 (BR2)
-----	-----------------------------

C

CA	Conseil d'administration
CASDAR	Compte d'affectation spécial « Développement agricole et rural »
CCP	Commission consultative paritaire
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Conseiller principal d'éducation
CR	Commission de la recherche
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DEVEA	Direction de l'enseignement, de la vie étudiante et de l'appui
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire

E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EDB	Évolution et diversité biologique
EFTS	Éducation, formation, travail et savoirs
EPLEFPA	Établissement public local d'enseignement et de formations professionnelles agricoles
ENSFEA	École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ENT	Environnement numérique de travail
Ensat	École nationale supérieure d'agronomie de Toulouse
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Établissement recevant du public
ESPE	École Supérieure du Professorat et de l'Éducation
ETPT	Équivalent temps plein annuel travaillé

F

FOAD Formation ouverte et à distance

G

GPEEC Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

H

HAL Hyper articles en ligne

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

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IFSE Ingénierie de la Formation et des Systèmes d'emplois (master)

INUC Institut national universitaire Jean-François-Champollion

INSPE Institut national supérieur du professorat et de l'éducation

Ipac Ingénieurs, Professeurs agrégés et certifiés

IRIT Institut de recherche en informatique de Toulouse

J

JPO Journées portes ouvertes

L

L (LMD) Licence

L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année

LéA Lieu d'éducation associé

LEREPS Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux

LISST Laboratoire interdisciplinaire solidarités, sociétés, territoires – dynamiques rurales

LMD Licence-master-doctorat

M

MAA ministère de l'agriculture et de l'alimentation

M (LMD) Master

M/M1/M2 (LMD) Master, master 1ère année, 2e année

MCF Maître de conférences

MEEF Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation

P

PR Professeur des universités

Prag Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur

PRCE Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RH Ressources humaines

RI Relation internationales
RMT Réseau Mixte Technologique

S

SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

U

UFTMiP Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UE Unité d'enseignement
UMR Unité mixte de recherche

Observations du directeur



Directeur : Emmanuel Delmotte
emmanuel.delmotte@ensfea.fr
secretariat.direction@ensfea.fr

Haut Conseil de l'Évaluation, de la
Recherche et de l'Enseignement Supérieur
A l'attention de Michel ROBERT
Directeur du département d'évaluation
des établissements

Auzeville, le 24 septembre 2020

Objet : Rapport d'évaluation définitif de l'ENSFEA
Réf : MR N° 2020/345

Monsieur le directeur,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation établi par le comité de visite du HCÉRES.

Je salue le travail accompli par le comité dans des conditions rendues difficiles par le contexte sanitaire et avec une visite remplacée par des entretiens en visioconférences.

Cette évaluation était particulièrement attendue compte tenu des orientations prises durant ce dernier quinquennal avec un nouveau décret constitutif des missions de l'établissement.

En portant un regard extérieur sur la trajectoire de l'établissement ce rapport sera un élément important de la construction de notre nouveau projet stratégique et je remercie le comité et son président, le professeur Gauer, pour son analyse et ses recommandations.

Veuillez agréer, Monsieur le directeur, l'assurance de ma considération distinguée.



Le directeur,

Emmanuel Delmotte

2 route de Narbonne - BP 22687 - 31326 Castanet-Tolosan cedex - France
T. +33 (0) 5 61 75 32 32
www.ensfea.fr

Organisation de l'évaluation

La visite virtuelle de l'ENSFEA a eu lieu le 4 juin 2020. Le comité était présidé par M. François GAUER, Professeur des universités (PR) – Université de Strasbourg.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Maryse DUPONT-DARNAUDGUILHEM, ancienne secrétaire générale adjointe de l'Académie de Versailles
- M. Patrick PELAYO, retraité – Université de Lille 2. Directeur ESPE de la Comue de Lille (2013-2018).
- M. Nicolas PETIT, Directeur de l'EPLFPA de MIRANDE RISCLE. Proviseur du Lycée agricole Mirande Domaine de Valentées.
- M. Alban ROBLEZ, doctorant en sciences de l'éducation (Paris 13), master européen de recherche en formation d'adultes (2018) – CNAM Sciences de l'éducation.

Christine POIRIER, conseillère scientifique, et Pierre-Louis MANOUVRIER, 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_](https://twitter.com/Hceres_)

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