

## RAPPORT D'ÉVALUATION D'AGROPARISTECH

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
VAGUE E

Rapport publié le 19/02/2020



**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Le Président du Hcéres  
Par intérim, la Secrétaire  
générale  
Nelly Dupin

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

Frédérique Jourjon, Présidente du  
comité et Yves Bégin, Vice-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
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale Paris-Saclay.....	4
3 / Caractérisation de l'établissement AgroParisTech .....	5
4 / Le contexte de l'évaluation .....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement .....	7
1 / Un positionnement institutionnel clair et affirmé à conforter par un choix de thématiques identitaires .....	7
2 / Une stratégie réussie d'insertion dans les écosystèmes régionaux et nationaux construite sur la complémentarité thématique .....	8
a/ Une stratégie de développement en phase avec les objectifs définis dans le contrat avec la tutelle .....	8
b/ Une stratégie de positionnement fondée sur des partenariats diversifiés et des alliances .....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1 / Une organisation interne complexe mais structurée sur un équilibre réussi entre centralisation parisienne et décentralisation régionale.....	10
2 / Une gouvernance portée par une direction privilégiant la collégialité mais des instances à faire évoluer .....	11
3 / Un pilotage efficace, mais à consolider en matière de communication pour la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique .....	12
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier ....	13
a/ Une organisation RH propre à accompagner les changements, qui doit toutefois renforcer sa capacité prévisionnelle en matière de gestion des emplois et compétences .....	13
b/ Une remarquable stabilité dans l'évolution des ratios financiers.....	14
c/ Une approche pragmatique en matière de système d'information répondant aux besoins immédiats, sans toutefois hypothéquer les collaborations à venir .....	15
d/ Une fonction immobilière très fortement mobilisée et impactée par le projet Palaiseau, y compris dans ses compétences ressources humaines.....	16
La recherche et la formation .....	16
1 / Une montée en puissance de la politique de recherche s'appuyant sur des partenariats forts.....	16
2 / Une offre de formation caractérisée par une approche généraliste et interdisciplinaire sans négliger une individualisation des parcours.....	18
3 / Des formations qui se nourrissent de la recherche.....	21
4 / La documentation .....	22
La réussite des étudiants .....	23
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	23
a/ Un dispositif volontaire et efficace d'accompagnement des étudiants en partenariat avec les entreprises.....	23
b/ Des résultats de qualité, malgré une organisation des Alumnis perfectible.....	23
2 / Une vie étudiante riche et dynamique, mais concentrée sur les élèves-ingénieurs et présentant quelques insuffisances.....	24
3 / Une représentation étudiante encouragée, mais difficile à mettre en pratique.....	26
La valorisation et la culture scientifique .....	27
1 / Une valorisation des résultats de la recherche à consolider pour renforcer l'identité de l'établissement ..	27

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique .....	28
a/ Un patrimoine scientifique aussi ancien que riche, valorisé par des initiatives variées et dynamiques .....	28
b/ Une politique qui reste à définir et qui souffre du manque de moyens .....	29
Les relations européennes et internationales .....	30
1 / Vers une internationalisation de la formation et de la recherche .....	30
Conclusion .....	32
1 / Les points forts .....	33
2 / Les points faibles .....	33
3 / Les recommandations .....	34
Liste des sigles .....	35
Observations du directeur général d'AgroParisTech .....	37
Organisation de l'évaluation .....	39

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

La région Ile-de-France comporte trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et couvre huit départements. Cette région compte 15 universités. Pour l'année 2017-2018, 707 000<sup>1</sup> étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 384 000 à l'université. L'Ile-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>2</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Ile-de-France, il existe sept coordinations territoriales<sup>3</sup> organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association. AgroParisTech est membre de la Comue Paris-Saclay.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale Paris-Saclay

En janvier 2019, la coordination territoriale constituée par la Comue Université Paris-Saclay (Université Paris-Saclay) comprend les 19 membres suivants :

- trois universités : Université Paris-Sud (UPS), Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), Université d'Evry-Val-d'Essonne (UEVE) ;
- neuf écoles : CentraleSupélec, École normale supérieure Paris-Saclay (ENS Paris-Saclay), École polytechnique, École nationale supérieure de techniques avancées ParisTech (Ensta), Institut Mines-Télécom (Télécom ParisTech et Télécom SudParis), École nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaé) - Génes, Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech), École des hautes études commerciales de Paris (HEC), Institut d'optique *Graduate School* (IOGS) ;
- six organismes de recherche : CNRS, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), Institut national de la recherche agronomique (Inra), Institut de recherche en informatique et en automatique (Inria), Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ;
- l'Institut des hautes études scientifiques (IHES).

La coordination territoriale est porteuse d'un projet Idex « Université Paris-Saclay », labellisé en février 2012, doté de 950 M€ non consommables (environ 30 M€ d'intérêts annuels) et en situation de période probatoire jusqu'en décembre 2020, en vue de sa validation définitive.

La Comue Université Paris-Saclay est actuellement organisée en dix départements de recherche qui regroupent 185 unités évaluées par le Hcéres, huit Schools qui portent 45 mentions de master (9 136 étudiants à la rentrée 2016) et 20 écoles doctorales regroupées dans le cadre d'un collège doctoral (4 380 doctorants inscrits à la Comue à la rentrée 2016, sur un total de près de 5 400 doctorants sur le site).

Les établissements de la Comue accueillaient à la rentrée 2016 près de 76 000 étudiants. Ils disposaient à cette même date d'un effectif d'environ 4 000 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires, dont 3 400 enseignants-chercheurs. Sur le site, les organismes de recherche déclarent 3 900 chercheurs et cadres de recherche titulaires.

Depuis 2017, des évolutions importantes du site ont eu lieu avec la sortie de l'idex puis de la Comue (fin 2019) de six écoles comptant près de 6 000 étudiants (l'École Polytechnique, l'Ensta ParisTech, le Génes, l'Institut

<sup>1</sup> Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

<sup>2</sup>La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>3</sup>Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

Mines-Télécom : Télécom ParisTech et Télécom SudParis et HEC). Ces évolutions vont conduire à la création, pour les quatre premiers établissements, d'un nouveau regroupement récemment intitulé « Institut Polytechnique de Paris ». Par ailleurs, en 2018, la Comue annonce sa transformation au 1<sup>er</sup> janvier 2020 en un nouvel établissement expérimental disposant de composantes pouvant conserver leur personnalité morale.

### 3 / Caractérisation de l'établissement AgroParisTech

AgroParisTech a été créé en 2007 par la fusion de trois écoles : l'Institut national agronomique Paris-Grignon (INA-PG), l'École nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires (Ensia) et l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts (Engref)<sup>4</sup>. L'école est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) constitué sous la forme d'un grand établissement. Depuis la loi du 23 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche<sup>5</sup>, AgroParisTech est désormais sous la cotutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (Maa) et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri).

L'organisation d'AgroParisTech est complexe, notamment du fait de ses nombreuses implantations géographiques mais également de l'intégration d'une école interne, l'Engref. AgroParisTech s'organise en 5 départements de formation et de recherche (DFR)<sup>6</sup> et des directions transversales dédiées aux missions de l'établissement et à leur appui. Le déploiement sur les différentes implantations en Ile-de-France (centre Paris-Claude Bernard, Paris-Maine, Grignon, ferme expérimentale, Massy), en région (Nancy, Montpellier, Reims, Clermont-Ferrand) et en outre-mer (Kourou) est réalisé au travers des directions de centres, en lien avec les directions transversales. AgroParisTech dispose d'une ferme expérimentale localisée à Grignon (Yvelines) (environ 400 ha de culture, troupeaux bovins et ovins) et de trois forêts dans la grande banlieue nancéienne (850 ha).

À la rentrée 2017, AgroParisTech accueillait 2 230 étudiants : 1 151 élèves en formation d'ingénieur, 354 étudiants en master, 265 en mastères spécialisés et 346 doctorants. En 2017-2018, la proportion d'étudiants boursiers en formation ingénieur était de 22 % et en formation master de 31 %. Au 31 décembre 2013, le personnel d'AgroParisTech est constitué de 205 enseignants-chercheurs (EC), 25 enseignants, 850 chercheurs associés et 306 personnels ITA (ingénieurs, techniciens et administratifs). Le budget consolidé de l'établissement (exercice 2017) s'élève à 71,2 M€, avec un budget hors rémunération des agents payés par le ministère, de 33,4 M€<sup>7</sup>.

La période 2013-2017 a permis à AgroParisTech de renforcer ses nombreux partenariats<sup>8</sup> dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir (PIA) et des dynamiques régionales, pour au final être partenaire d'un label initiative d'excellence-Idex (Paris-Saclay), de deux initiatives Science-Innovation-Territoires-Économie - I-Site (Clermont-Ferrand, Nancy) et associé à un I-Site à Montpellier, de six laboratoires d'excellence-Labex, d'un équipement d'excellence-Equipex et deux instituts convergences et contributeur à trois instituts Carnot.

### 4 / Le contexte de l'évaluation

Le précédent rapport d'évaluation d'AgroParisTech, produit par l'Aéres en novembre 2014, recommandait que l'établissement définisse davantage sa stratégie de coopération à l'échelle nationale. Un travail

---

<sup>4</sup> Décret n°2006-1592 du 13 décembre 2006 portant création de l'Institut national des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech).

<sup>5</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013.

<sup>6</sup> DFR Sciences et ingénierie agronomiques, forestières, de l'eau et de l'environnement ; DFR Sciences de la vie et santé ; DFR Sciences et procédés des aliments et bioproduits ; DFR Sciences économiques, sociales et de gestion ; DFR Modélisation mathématique, informatique et physique.

<sup>7</sup> Données de caractérisation du rapport d'autoévaluation (RAE) d'AgroParisTech de 2018.

<sup>8</sup> Voir le domaine : Recherche et Formation.

important a été réalisé en ce sens, à la fois par une réorganisation interne des rôles (ex : création de la direction des partenariats) et une participation accrue à des initiatives nationales. La place d'AgroParisTech dans le projet Université Paris-Saclay est un bel exemple de tout l'effort consenti pour s'assurer d'une place appropriée sur l'échiquier national de la formation et de la recherche. Le rapport de 2014 recommandait aussi de veiller à accompagner les personnels Biatss dans les changements à venir. AgroParisTech produit annuellement un bilan social<sup>9</sup> et fait une analyse de risque continue sur le profil de compétences des personnels. Les ressources humaines (RH) assurent un accompagnement des personnels, en particulier en vue des changements que produira le projet d'adhésion à Université Paris-Saclay. Une attention particulière est portée au maintien de la compétence générale de l'établissement qui sera sous l'effet de nombreux départs à la retraite dans les prochaines années. L'Aéres soulignait d'installer un dialogue interne pour une allocation stratégique des moyens, fondée sur des indicateurs fiables et partagés. Cette recommandation a été prise en compte<sup>10</sup> par une révision en profondeur des principes d'attribution, partagée avec les départements de façon à améliorer leur fonctionnalité et la desserte de services à l'enseignement. Des outils de pilotage ont été développés, notamment au plan du suivi budgétaire. Enfin, l'Aéres proposait de mettre en place un service de formation continue appuyé sur un système de comptabilité analytique. Cette recommandation a été suivie avec rigueur et les personnels formés au système mis en place ont un état en continu des coûts complets de la formation. Dans l'ensemble, AgroParisTech a fait la démonstration d'une appropriation adéquate de l'évaluation et a considéré avec attention les points soulevés par l'Aéres. Certains aspects jugés perfectibles qui ont été soulevés dans le rapport de l'Aéres seront à nouveau sous examen dans le présent rapport. Il s'agit surtout d'éléments faisant l'objet d'une attention continue à long terme sans échéance obligatoirement définie et d'autres aspects imposés par l'adaptation de l'établissement au contexte évolutif dans lequel il est placé.

Tenant compte des conclusions de la précédente évaluation, des attentes de l'établissement et des éléments figurant dans son rapport d'autoévaluation, le comité a plus particulièrement fait porter son évaluation sur les points suivants :

- le bilan de la politique d'implantation multi-sites, des réseaux et partenariats et les attentes de l'établissement vis-à-vis de son intégration dans le site Paris-Saclay et son appartenance conjointe à l'Institut agronomique vétérinaire forestier de France (IAVFF) ;
- la gestion du contexte social interne en vue du regroupement sur Palaiseau et l'anticipation de la mobilité de son personnel dans le déménagement à venir et les incidences éventuelles sur la dynamique interne et l'évolution des compétences ;
- le positionnement distinctif de l'établissement le rendant compétitif à l'échelle nationale, européenne et internationale ;
- la complémentarité/synergie avec le prochain établissement fusionné SupAgro Montpellier et AgroCampusOuest et les conséquences sur la stratégie de partenariat ;
- le renforcement des interactions recherche/formation et la valorisation non économique de sa recherche.

D'entrée de jeu, le comité d'experts souligne que le rapport d'autoévaluation (RAE) reçu est de grande qualité. AgroParisTech a, dès 2007, engagé une démarche « qualité » pour accompagner sa structuration et son développement, et améliorer sa performance, en formation et en recherche, mais également dans l'ensemble de son organisation. Le rapport d'autoévaluation qui est la pièce principale du lot de documents fournis au comité d'experts est clairement un résultat de cette démarche. Les pages 4 à 6 du RAE présentent la démarche d'autoévaluation qui a été réalisée de façon visiblement structurée, efficace et avec collégialité. Le RAE comprend des tableaux fondés sur une analyse critique des risques, des forces et des faiblesses de l'établissement sur tous les aspects. Par ailleurs, cette démarche qualité a conduit à plusieurs

---

<sup>9</sup> Annexe 23 du RAE pour 2016.

<sup>10</sup> Cf. point 3.2.5 du RAE.

référencements qui sont d'ores et déjà acquis : certification ISO 14 001 et exploitation agricole haute valeur environnementale (HVE) niveau 3 de la ferme de Grignon, activités de formation continue dans *Datadock*. Conçue comme devant « améliorer sa performance en formation et en recherche et accroître la satisfaction de ses bénéficiaires »<sup>11</sup>, la qualité interne est portée et coordonnée par la direction de l'évaluation et de l'audit interne (DEAI), même si chaque département et service pilote sa propre stratégie et sa propre qualité interne (procédures internes et externes, notes de services, etc.).

## Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

### 1 / Un positionnement institutionnel clair et affirmé à conforter par un choix de thématiques identitaires

L'ambition de l'établissement, clairement définie dans le RAE, est d'apporter à travers sa formation une contribution significative aux enjeux de nourrir les hommes en gérant durablement les territoires, de préserver les ressources naturelles, et de favoriser les innovations. Il s'appuie sur l'importance stratégique accordée par la France et l'Europe à son agriculture, à sa forêt, à l'alimentation, et aux questions de l'eau, de l'environnement et de la santé. Cette ambition est confortée dans le document « AgroParisTech Ambitions à l'horizon 2025 » initié à partir d'un débat interne en 2017.

L'établissement, encouragé par ses tutelles, revendique un positionnement « généraliste » fondé sur l'exigence de formation de ses ingénieurs, réputés par leur approche systémique et interdisciplinaire et constitutif de la forte notoriété de l'établissement. Ce positionnement est partagé à la fois au sein de l'établissement et par les partenaires académiques et socio-économiques.

L'implantation multi-sites de l'établissement lui donne une force indéniable sur le plan national, faisant d'AgroParisTech, l'établissement leader au sein du ministère de l'agriculture et de l'alimentation. Même si elle génère de la complexité organisationnelle, son implantation régionale sur dix centres (huit campus, un centre européen de biotechnologie et de bio-économie (CEBB) et une ferme expérimentale), a été pilotée de manière pertinente en complémentarité avec les acteurs de chaque écosystème régional. La politique plus récente de tiers-lieux<sup>12</sup> contribuant à l'articulation entre théorie et pratique de terrain, entre concept et expérimentation est originale et renforcera le positionnement de proximité avec les acteurs du monde socio-économique, souhaité par AgroParisTech.

Le comité souligne la capacité de l'établissement à s'adapter au contexte très évolutif de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), tant sur le plan national que régional. AgroParisTech maintient le cap dans son positionnement institutionnel en lien avec une capacité d'analyse et un processus d'autoévaluation piloté et partagé avec l'ensemble du personnel. Néanmoins, si le positionnement de l'établissement est clairement réfléchi en intégrant les évolutions des stratégies régionales et nationales, la dimension internationale est insuffisamment présente dans cette analyse.

**Le comité recommande à l'établissement de conforter son positionnement par l'affirmation d'une ou deux thématiques identitaires sur lesquelles AgroParisTech pourrait revendiquer un *leadership* en Europe et à l'international, tel qu'envisagé dans le document AgroParisTech Ambitions 2025.**

---

<sup>11</sup> RAE, p. 24.

<sup>12</sup> Trois tiers-lieux sont actuellement en place : la ferme de Grignon, le CEBB de Reims et le *Food InnLab* de Massy ; 2 autres sont en projet : *Farm InnLab* et *Forest InnLab*.



## 2 / Une stratégie réussie d'insertion dans les écosystèmes régionaux et nationaux construite sur la complémentarité thématique

### *a/ Une stratégie de développement en phase avec les objectifs définis dans le contrat avec la tutelle*

Au cours de la période de référence (2013 – 2017), la stratégie de développement de l'établissement dans ses domaines d'action (agriculture, alimentation et forêt) est marquée par l'existence d'une concurrence avec d'autres établissements sur la formation et la recherche, et sur une nécessaire coopération interinstitutionnelle pour créer des synergies. Cette stratégie est aussi imprégnée de nouveaux enjeux, comme l'émergence de nouveaux métiers, l'importance croissante du numérique et de nouvelles formes de pédagogie et de recherche. L'ambition de l'établissement de compter parmi les leaders en formation et recherche dans ses domaines d'action, se traduit par des réformes et par l'adoption par ses instances de gouvernance, de politiques facilitant l'atteinte de ses objectifs. Le contrat d'objectifs avec la tutelle est ambitieux et amène l'établissement à suivre un plan d'actions rigoureux.

Concernant le domaine de la formation, il faut noter la création d'une nouvelle offre de masters en lien avec la politique de sites, la création d'une direction des formations doctorales, la mise en place d'un certificat d'expérience à l'international, la mise en œuvre d'une politique d'adaptation pédagogique, et l'insertion des tiers-lieux dans la formation de l'ingénieur leur permettant un rapprochement avec le monde socio-économique et d'extraordinaires opportunités de partenariat et de coopération.

Concernant le domaine du pilotage de la recherche, AgroParisTech s'est donné les moyens d'atteindre les objectifs du contrat avec la tutelle en modifiant sa structure organisationnelle (ex : division de la direction des relations internationales et des partenariats entreprises - Dripe - en une direction des partenariats - DP - et une direction des relations internationales - DRI - avec volet Europe), en créant une direction de la recherche et de la valorisation (DRV), en misant sur la formule « InnLab » dans les tiers-lieux et en introduisant un ensemble de mesures suscitant le développement d'une culture de la recherche (ex : La Recherche et moi) et de l'entrepreneuriat.

Bien qu'AgroParisTech s'organise sur un vaste territoire avec des enjeux régionaux divers, la politique de sites adoptée dès 2013, puis revisitée en 2017, a été remarquablement bien orchestrée et a fait en sorte de maintenir et même d'accentuer la cohésion institutionnelle. Le modèle d'organisation nationale qu'est AgroParisTech aurait pu devenir un consortium de centres indépendants difficiles à coordonner, mais la direction a maintenu une stratégie active permettant à ces centres de tirer parti de l'ensemble, tout en renforçant les actions et les partenariats régionaux en valorisant les spécificités thématiques de chaque centre.

La stratégie de développement institutionnel prend aussi en compte les problématiques de responsabilité sociétale. Outre la mise en place d'un référent éthique pour la formation et la recherche, AgroParisTech a un regard constant sur ses propres pratiques en ce qui concerne le développement durable des centres et la gestion environnementale des activités.

### *b/ Une stratégie de positionnement fondée sur des partenariats diversifiés et des alliances*

AgroParisTech doit répondre aux attentes de ses deux tutelles institutionnelles en matière de structuration et de maillage de l'enseignement supérieur et de la recherche dans son domaine d'expertise. L'établissement doit ainsi être acteur :

1. d'une organisation régionale (enseignement supérieur et recherche) visant la construction de pôles forts

dont le projet Université Paris-Saclay est emblématique (une « université de recherche de rang mondial »), et

2. d'une organisation nationale (enseignement supérieur agricole) pour satisfaire et contribuer aux politiques publiques notamment en accompagnant les transitions des agricultures et espaces forestiers, et les transitions alimentaires et écologiques.

Dans ce sens, la révision récente de la structure organisationnelle a permis à AgroParisTech de mieux organiser les actions partenariales, à la fois académiques et socio-économiques.

Sur le plan académique, les classements institutionnels placent AgroParisTech en position de leader. Son attractivité l'amène à conclure des ententes avec nombre d'autres établissements en France et à l'international. Ainsi, le regroupement au sein d'Université Paris-Saclay, les collaborations avec les universités de Lorraine, Montpellier, Clermont-Ferrand-Auvergne et Guyane, véritable maillage territorial, permettent des mutualisations de compétences, notamment au niveau des masters, mais elles engendrent toutefois des difficultés organisationnelles. L'implication dans trois écoles doctorales (ED) en plus d'ABIES<sup>13</sup> ainsi que dans des parcours internationaux de masters (dont quatre Erasmus Mundus) contribue également au rayonnement d'AgroParisTech. Mais, compte tenu des forces d'AgroParisTech, il se pose cependant la question de la contribution effective des enseignants-chercheurs (EC) dans cette multitude de cursus.

Les alliances scientifiques sont construites essentiellement avec l'Institut national de la recherche agronomique (Inra), partenaire privilégié, avec l'Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea) et le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad), et à travers la participation à 24 unités mixtes de recherche (UMR). Le RAE est explicite quant aux efforts de coopération, aux alliances et aux partenariats mis en avant pour satisfaire l'ambition d'avoir une équipe reconnue comme leader en recherche dans son domaine d'activité et pour chaque axe thématique défini avec le conseil scientifique.

Sur le plan des partenariats avec le monde socio-économique, la direction des partenariats (DP) créée en 2014 est un point de contact et de centralisation de l'ensemble des actions menées avec les partenaires socio-économiques<sup>14</sup>. Elle fait le lien avec les autres directions pour développer des alliances, établir des conventions et des contrats, inventorier et suivre les actions partenariales de l'établissement, de ses centres, de ses départements et de ses unités de recherche, tout en étant responsable des chaires et des relations avec la fondation AgroParisTech. L'école confie la gestion des contrats à sa structure de recherche contractuelle (Adeprina<sup>15</sup>) qui dispose d'un personnel compétent. Le mandat de la DP est large et est assuré par une équipe dynamique qui semble couvrir un champ de responsabilités très étendu. Le partenariat socio-économique est clairement une priorité institutionnelle. Les huit chaires partenariales sont des exemples réussis d'actions institutionnelles porteuses pour AgroParisTech<sup>16</sup>. La règle de base de leur création semble être la concordance avec les aspirations stratégiques de l'établissement. Par ailleurs les actions entreprises comme les *InnLabs* et les tiers-lieux ont, par ricochet, des effets amplificateurs de partenariats. Par ailleurs, AgroParisTech a signifié clairement son intention d'inscrire dans ses programmes de formation des activités visant à développer la fibre entrepreneuriale chez ses étudiants et à améliorer leur employabilité. Notons le rôle important joué par le centre de formation d'apprentis (CFA) qui voue presque la totalité de ses activités à AgroParisTech. Enfin, une autre voie de la stratégie partenariale implique les *Alumni*. AgroParisTech a formé environ 18 000 étudiants dans ses composantes avant et après fusion. Ce capital humain exceptionnel fait partie du patrimoine institutionnel. AgroParisTech pourrait s'appuyer davantage sur les *Alumni* pour nourrir des alliances profitables dans l'avenir.

<sup>13</sup> Ecole doctorale Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé portée par l'université Paris-Saclay, et dont AgroParisTech est l'établissement support.

<sup>14</sup> Annexe 65 du RAE.

<sup>15</sup> Association pour le développement de l'enseignement, du perfectionnement et de la recherche à l'Institut national agronomique.

<sup>16</sup> Annexe 69 du RAE.

**Le comité recommande fortement à AgroParisTech de poursuivre le développement de sa culture partenariale en valorisant ses apports, tout en préservant son identité par rapport aux autres établissements partenaires. Ainsi, le comité encourage AgroParisTech à poursuivre son rapprochement avec les partenaires socio-économiques en créant des formations bien ciblées dans les cursus donnant clairement aux étudiants les éléments d'une culture entrepreneuriale (ex : gestion de projet d'entreprise, ABC de la création d'entreprises, aspects légaux du conventionnement et de la contractualisation, aspects fiscaux de l'entreprise, gestion de personnel et des avoirs, gestion de la propriété intellectuelle). Le programme des chaires pourrait s'étendre et être clarifié conformément à des règles unifiées et devenir un atout vraiment distinctif pour l'établissement.**

**Le comité recommande de mieux associer les *Alumnis* à la gouvernance de la fondation ; celle-ci pourrait être détachée de la DP afin de garder une certaine indépendance vis-à-vis de l'établissement. L'Association des *Alumnis* devrait aussi se doter de programmes originaux en misant sur la volonté institutionnelle de développer davantage la « fibre entrepreneuriale » chez ses étudiants<sup>17</sup>.**

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1 / Une organisation interne complexe mais structurée sur un équilibre réussi entre centralisation parisienne et décentralisation régionale

AgroParisTech est un EPSCP sous la double tutelle du Maa et du Mesri et bénéficie à ce titre d'une autonomie pédagogique, financière et administrative définie dans l'article L.711-1 du code de l'éducation. L'organisation est complexifiée par la pluri localisation de dix centres dont cinq franciliens et cinq régionaux. Elle résulte du croisement de l'approche processus (processus support et stratégiques) et de l'approche activités (formation, recherche, contribution aux enjeux sociétaux). Elle se décline :

- en des structures centralisatrices localisées au siège de l'établissement (Paris, rue Claude Bernard) ; ce sont les cinq départements de formation et recherche, les directions et les structures d'appui dédiées aux missions de l'établissement ;
- en une décentralisation et une autonomie de gestion laissée à chacun des campus ou centres régionaux et école interne (Engref), administrés par un directeur dont les délégations sont clairement définies par une lettre de mission.

Les départements ont un rôle central sur les activités cœur de métier, en permettant une vision collégiale et partagée des enjeux de l'approche systémique et interdisciplinaire. Faisant preuve d'une forte capacité d'adaptation organisationnelle, l'établissement envisage de renforcer encore la décentralisation en déléguant davantage de services administratifs dans les centres et en allégeant les départements et les enseignants-chercheurs et ingénieurs de missions administratives.

La situation multi-sites confère à l'établissement une position de *leadership* et une notoriété nationale. Néanmoins, elle engendre des difficultés de fonctionnement pour la vie étudiante et pour les enseignants-chercheurs amenés à réaliser de nombreux déplacements entre les sites.

Le déménagement sur le site de Palaiseau sera sans doute bénéfique pour l'établissement. A cet effet, et tenant compte des recommandations de l'Aéres, AgroParisTech a mis en place une organisation en mode

---

<sup>17</sup> Par exemple : : lier les anciens diplômés devenus entrepreneurs à l'établissement par un programme de mentorat, négocié de l'équité au sein de l'actionnariat d'entreprises pour des étudiants finissants, créer des événements attractifs pour les étudiants en mettant à contribution des anciens fournissant aux jeunes des modèles de réussite, etc.

projet pour le déménagement sur Palaiseau, mobilisant onze groupes de travail et pilotée par la secrétaire générale et un chef de projet. Ceci a facilité l'adhésion des personnels au projet.

Toutefois, et même si l'organisation actuelle semble adaptée aux forces de l'établissement et à sa stratégie, le comité a constaté la charge que présentent les nombreux projets portés par l'établissement depuis plusieurs années en lien avec le contexte mouvant de l'ESR et tout particulièrement celui de l'intégration dans l'Université Paris-Saclay et le déménagement sur Palaiseau.

**Si l'intégration d'AgroParisTech à l'Université Paris-Saclay semble bien acceptée par les différents centres régionaux, le comité recommande à AgroParisTech d'être vigilant face à l'impact possible de cette adhésion sur l'évolution de leurs missions et des changements prévisibles d'outils de gestion. Le comité recommande à la direction de l'établissement de finaliser au plus vite les discussions sur les opérations de déménagement, ce qui aidera à se projeter pleinement vers les enjeux stratégiques et la mise en œuvre collective des plans d'actions de l'ambition 2025.**

## 2 / Une gouvernance portée par une direction privilégiant la collégialité mais des instances à faire évoluer

AgroParisTech est mené par une équipe qui donne clairement une vision d'avenir à cette organisation. Le pilotage de l'établissement repose sur une direction générale qui impulse les orientations futures de l'établissement, appuyée par un comité de direction et un collège de direction réunis de manière régulière. La concertation interne, assurée par de nombreux comités et réunions, permet l'adhésion du personnel aux projets de l'établissement et favorise un fort sentiment d'appartenance. La composition et la fréquence des comités de direction et des collèges de direction, permettent la collégialité de la gouvernance. Celle-ci s'appuie de manière classique sur plusieurs conseils statutaires : conseil d'administration (CA), conseil scientifique (CS), conseil des enseignants (CE) et conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE).

Le conseil d'administration est composé de 44 membres reflétant la diversité des réseaux et des partenariats de l'école : 22 sont nommés et se répartissent en sept représentants de l'État, trois des collectivités territoriales, onze personnalités issues du monde académique et socio-économique, un du Conseil général de l'agriculture et 22 sont élus et représentent les différentes catégories de personnels et d'étudiants<sup>18</sup>. Le CA se réunit trois à quatre fois par an ; son rôle est centré sur le fonctionnement de l'établissement et sur des décisions techniques. Le dossier de déménagement sur Palaiseau a occupé une place importante dans l'ensemble des activités de planification de l'établissement, au détriment d'échanges sur le suivi de la performance et de sujets d'ordre stratégique. Force est de constater que le CA actuel, tant par sa composition que par son mode de fonctionnement, ne peut qu'assurer l'agenda consensuel de l'établissement, avaliser des dossiers apportés par la direction et ne peut s'investir en profondeur dans des réflexions et décisions stratégiques pour le bénéfice général de l'établissement et l'appui à son pilotage.

Le conseil scientifique est composé de 14 membres nommés et issus de la communauté scientifique et des représentants du monde socio-économique, et de 10 élus et leurs 10 suppléants parmi les personnels de l'école. Il se réunit trois fois par an et aborde les dossiers relatifs à la direction de la recherche et de la valorisation (DRV). Il traite des dossiers statutaires de l'établissement (arbitrages lors des campagnes d'emploi, habilitations à diriger des recherches – HDR, éméritats, congés pour recherches ou conversion thématique - CRCT, etc.) ; il émet par exemple un avis sur l'évolution des UMR à chaque contrat quinquennal. Au début de son mandat, le CS se voit confier par la direction un dossier stratégique dont il aura la charge d'analyser la maturation et au terme duquel il donnera un avis. Cependant, bien que régulièrement tenu informé des avancées, le CS n'est pas consulté sur la construction de l'Université Paris-Saclay et le déménagement qui en

---

<sup>18</sup> RAE, Annexe 12.

découlera<sup>19</sup>. Le comité constate que les interactions entre les différents conseils, et notamment entre CA et CS sont faibles.

Le comité note aussi que l'intérim de secrétaire générale assuré par la directrice de l'évaluation et de l'audit interne (DEAI) durant près de deux ans n'a pas facilité un renforcement de la nécessaire coordination, ni la connaissance du pilotage par les centres ou les départements de formation et de recherche. Il suggère de renforcer le pilotage global et central de la démarche qualité, conformément au RAE, et propose notamment la mise en place d'un comité de pilotage dédié à l'ensemble de la démarche, sous l'autorité de la directrice de la DEAI, comité qui aura également toute son utilité dans le cadre du projet « Université Paris-Saclay ».

**Le comité recommande de repenser le fonctionnement des instances, de formaliser les échanges entre le CS et le CA et de clarifier les circuits de décision. Le comité recommande à l'établissement de se saisir de l'opportunité de l'adhésion à l'Université Paris-Saclay qui amènera une évolution des structures de gouvernance, pour revisiter avec les tutelles le décret statuant sur la gouvernance institutionnelle. Une réforme en profondeur de la composition et du rôle des instances apparaît nécessaire pour assurer un fonctionnement propice aux échanges efficaces. La taille des instances de pilotage (CA, CS) devrait être ajustée de façon à assurer leur capacité d'indépendance décisionnelle (ex : majorité de membres externes) et leur compétence (composition fondée sur un profil de compétence). A défaut, le comité recommande la constitution d'un bureau et/ou de commissions de travail thématiques comme alternative. Par ailleurs le comité recommande de renforcer les interactions entre le CS et le CA de façon à ce que les politiques, les directives et les stratégies académiques et scientifiques soient harmonisées au sein des hautes instances de décision et transmises aux instances chargées de leur mise en œuvre. Enfin la mise en place d'un conseil stratégique, déjà recommandée dans le précédent rapport Aères (2014), paraît aujourd'hui encore plus indispensable pour aider la direction de l'établissement à piloter ses choix stratégiques.**

### 3 / Un pilotage efficace, mais à consolider en matière de communication pour la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

La stratégie de l'école s'articule principalement autour des deux projets structurants d'envergure, la contribution à la construction de l'Université Paris-Saclay et le regroupement des campus franciliens à Palaiseau. Dans ce contexte, AgroParisTech veille à maintenir les relations avec ses partenaires régionaux, à réaffirmer sa stratégie multi-sites et sa volonté de maintenir, voire de renforcer, l'ancrage territorial, tant académique que partenarial.

En matière de pilotage, AgroParisTech a mis en place une véritable conduite de projet pour suivre le projet « Palaiseau », avec des moyens propres et la création d'une structure dédiée autour d'un chef de projet qui a assuré la coordination du projet, et pris en charge l'ensemble des aspects juridiques, financiers, fiscaux, partenariaux du projet immobilier. De manière générale, les actions des divers services sont très logiquement guidées en grande partie par les deux projets.

De même, la DEAI, essentielle au pilotage, est directement rattachée au directeur général. Elle assure notamment le suivi des accréditations, les réponses aux diverses enquêtes (classements internationaux), le développement de la démarche qualité et l'audit interne. À ce jour, la gestion des indicateurs sert principalement les réponses aux enquêtes nationales produites régulièrement par les tutelles.

On note une très forte mobilisation de l'encadrement au sein des divers groupes de travail mis en place pour la construction de l'Université Paris-Saclay, signe très concret d'un engagement ferme de l'établissement à la

---

<sup>19</sup> Information obtenue lors d'entrevues durant la visite de site.

réussite de ce projet ambitieux, d'une volonté réelle qu'on prenne en compte ses spécificités et d'une recherche externe d'opportunités de mutualisations possibles dans le cadre des politiques de site, notamment autour des fonctions support.

En matière de communication, la direction de la communication est fragilisée depuis le départ non remplacé de sa directrice. Les objectifs fixés dans le RAE<sup>20</sup> sont plus proches de considérations techniques que d'objectifs politiques, et aucun n'est par exemple lié à l'Université Paris-Saclay. Cette situation pourrait être rapidement préjudiciable, dans un contexte où les projets ambitieux nécessitent d'engager une forte communication tant interne, qu'externe.

Enfin, certains partenaires semblent parfois avoir du mal à distinguer AgroParisTech de l'Inra, compte tenu des liens initiaux très forts entre ces deux entités. Ainsi, AgroParisTech n'aurait que des avantages à mieux communiquer pour favoriser une meilleure connaissance par ses partenaires de ses structures et atouts, tels que la ferme de Grignon et la forêt de Nancy.

**Le comité recommande à AgroParisTech de renforcer la capacité de la DEAI à développer une démarche de pilotage par indicateurs. Dans ce cadre, des indicateurs spécifiques propres au projet « déménagement Palaiseau » pourraient être définis et suivis. Compte tenu de l'état avancé de ce projet, le comité encourage la gouvernance d'AgroParisTech à s'interroger sur l'évolution et les contours de cette mission. Même si dans la rédaction du RAE et au cours des entretiens n'a jamais été évoqué l'accession d'AgroParisTech aux responsabilités et compétences élargies (RCE), il apparaît au comité que l'établissement devrait entamer une réflexion quant à cette opportunité qui serait sans aucun doute un atout indiscutable dans le cadre des partenariats et stratégies de formation et de recherche à développer dans le cadre de l'Université Paris-Saclay. Cette évolution apparaît en outre en cohérence avec les orientations politiques fortes fixées par le MAA en matière d'inscription des établissements d'enseignement et de recherche agricole dans les politiques de site.**

**Le comité recommande de renforcer la direction de la communication et de mettre en place un véritable plan stratégique de communication.**

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

*a/ Une organisation RH propre à accompagner les changements, qui doit toutefois renforcer sa capacité prévisionnelle en matière de gestion des emplois et compétences*

Dans le contexte institutionnel actuel de l'établissement, qui augure de profonds bouleversements, la direction des ressources humaines porte dans ses actions une attention toute particulière à l'accompagnement au changement. Le comité retient comme exemplaire les moyens propres qui lui sont dédiés depuis de nombreuses années : dès 2011, une personne a été recrutée spécifiquement pour suivre et anticiper les conséquences du déménagement, en mettant notamment en place un plan individuel d'accompagnement. Affectée au sein du pôle développement RH de la direction, cette personne est membre du comité de pilotage de la mission « Saclay » et participe ainsi à l'ensemble des réflexions du projet. Ce positionnement au sein de la direction des ressources humaines (DRH), en interaction très forte avec les acteurs directs du projet de déménagement, l'a rapidement conduite à mettre sur pied une enquête (construite avec les représentants du personnel) ainsi que des entretiens individuels auprès des agents concernés par le déménagement. Cette enquête et ces entretiens montrent notamment les approches diversifiées des populations enseignantes ou ITA. Le comité observe que la part des personnels (40 % des ITA)

---

<sup>20</sup> RAE, p. 38.

qui ne rejoindra pas le site de Palaiseau ainsi que les nombreux départs à la retraite attendus dans les prochaines années risquent d'entraîner une perte de compétences, de savoirs et d'histoire.

La prise en compte de ces points dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), souhaitée par l'établissement, pourra permettre de redéfinir l'équilibre enseignants-chercheurs/ITA, qui semble défavorable aux moyens humains consacrés à l'enseignement et à la recherche au profit des fonctions support. On note en effet 245 enseignants-chercheurs et assimilés enseignants, pour 550 personnels ITA<sup>21</sup>. Il serait dès lors souhaitable que le rapprochement dans le cadre d'Université Paris-Saclay favorise des mutualisations, de certaines fonctions support, propres à libérer des moyens humains qui, dans le cadre d'une autonomie renforcée permise par les RCE avec le pilotage direct de la masse salariale, pourraient soutenir la capacité de l'établissement à développer ses missions. Sur ce sujet, si un dialogue semble exister entre les établissements fondateurs de l'Université Paris-Saclay en matière de recrutement (notamment des enseignants-chercheurs), une véritable politique commune d'emploi reste à construire pour la prise en compte de besoins communs.

**Le comité recommande que les efforts conséquents en termes d'accompagnement soient davantage soutenus par la mise en place d'une véritable GPEEC, prenant en compte l'intégralité des données RH disponibles.**

### *b/ Une remarquable stabilité dans l'évolution des ratios financiers*

La structure budgétaire de l'établissement a pris en compte les évolutions issues de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) en s'organisant autour d'un nombre modéré de centres de responsabilité budgétaire : une douzaine (chaque responsable administratif et financier en gère un), dont un dédié à l'opération Palaiseau et un autre rassemblant l'ensemble des fonctions support. L'établissement procède à la présentation au CA d'un seul budget rectificatif, adopté en même temps que le budget initial de l'année suivante, afin de faire coïncider au maximum la prévision de l'année N+1 avec l'exécution de l'année N<sup>22</sup>.

La procédure budgétaire paraît solide, en s'articulant autour d'un calendrier arrêté chaque année, qui laisse place à un dialogue budgétaire à partir d'une lettre de cadrage présentant les éléments de contexte et les projets prioritaires par la direction, arrêtée en juin de l'année N-1. Sont ensuite établis en septembre les enveloppes de masse salariale (sur ressources propres) et les tableaux des dépenses et des recettes prévisionnelles des opérations pluriannuelles, à partir d'un dialogue dit « de gestion » entre la direction générale et les départements, les directions et les services.

Le comité note avec intérêt l'évolution probable dès 2020 de ce dialogue, à ce jour principalement budgétaire, vers un véritable dialogue de gestion, plus large, incluant notamment des éléments de ressources humaines. Cette évolution permettra sans doute de remettre en balance les besoins de chaque structure dans le cadre et à l'issue du déménagement, et se rapproche d'un mode de gestion prospective des ressources humaines, propre à accompagner le changement. Elle devrait aussi contribuer au renforcement de la soutenabilité financière de l'ensemble des activités de l'école, en facilitant cette vision globale des ressources.

De même, AgroParisTech met en place dès septembre 2019 un service centralisé de la dépense regroupant 6,5 ETP (équivalent temps plein). Ce service devrait connaître une phase transitoire, puis une montée en puissance progressive.

L'analyse des résultats montre une situation financière saine : la capacité d'autofinancement (CAF) couvre la totalité des dépenses d'investissement de l'exercice et permet d'abonder le fonds de roulement (source :

---

<sup>21</sup> RAE, annexe 23, données de caractérisation.

<sup>22</sup> RAE, annexe 20.



données de caractérisation, onglet données – budget – finances). Depuis 2016, le ratio dépenses sur recettes est devenu positif, et même si la GBCP intègre la notion de pluri-annualité associée à des possibles décalages d'impact sur la trésorerie, une vigilance doit toutefois être observée pour éviter toute dégradation à terme de la trésorerie, pour l'instant d'une très bonne stabilité et d'un volume confortable (entre 13 et 15 M€- source RAE p28 -29 et rapports financiers).

Le montant des ressources propres couvre largement les dépenses de personnels sur ressources propres, signe d'une bonne gestion : le ratio, d'une grande stabilité également, est de l'ordre de 57 %, et permet donc de dégager des marges de gestion.

Les discussions engagées au sein de plusieurs groupes de travail dans le cadre de l'Université Paris-Saclay devraient conduire les établissements à penser différemment leur organisation financière, notamment en envisageant des mutualisations, par exemple en matière d'achats publics. Ces éléments devraient également contribuer au renforcement de la soutenabilité financière globale de l'école.

**Le comité recommande de mieux formaliser les arbitrages définitifs rendus, ceux-ci étant actuellement notifiés selon des procédures non finalisées (téléphone, méi, etc.).**

*c/ Une approche pragmatique en matière de système d'information répondant aux besoins immédiats, sans toutefois hypothéquer les collaborations à venir*

L'organisation de la direction des systèmes d'information autour de trois pôles bien identifiés (infrastructure, développements applicatifs métiers et TICE) permet de répondre aux nombreux enjeux de l'établissement en termes de SI et de développement numérique, en s'appuyant également sur une externalisation bien maîtrisée et pilotée en vue de certains développements.

Les réflexions engagées en 2016 pour la rédaction d'un schéma directeur du numérique, en remplacement du classique schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) qui a pris fin en 2012, n'ont à ce jour pas abouti et le calendrier (validation du schéma directeur envisagé en octobre 2016) n'a pu être tenu. Cependant, la trame présentée lors du CA en février 2016<sup>23</sup> décrit les enjeux stratégiques et opérationnels et les objectifs assignés à ce schéma. Ces derniers, en souhaitant un système d'information (SI) « facilitateur de coopération entre les acteurs », semblent répondre aux ambitions de l'école en termes de modernisation des outils de gestion, de développement de l'environnement et des usages numériques pour les étudiants et enseignants, et de partenariat.

Dans le cadre de la construction de l'Université Paris-Saclay, les réflexions en matière de SI sont menées au sein d'un groupe de travail SI inter-établissements, permettant de favoriser les interactions avec l'écosystème. La position d'AgroParisTech relève du pragmatisme : l'objectif n'est pas d'aboutir à une convergence absolue à court terme, mais de privilégier la cohérence, en adoptant parfois des solutions d'attente. C'est le cas par exemple en matière de système d'information, de gestion des ressources humaines (SIRH), où le choix de l'outil Siham (application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois), développé par l'Amue (Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche) et privilégié par la quasi-totalité des autres partenaires, n'a pu à ce jour être retenu compte tenu des contraintes RH actuelles du ministère de l'agriculture et de l'alimentation. Ces contraintes pourraient disparaître (ou tout le moins être assouplies) dans les prochaines années, et AgroParisTech pourra alors reconsidérer sa position, en tenant compte du développement et des ambitions de l'Université Paris-Saclay. Le SIRH retenu en remplacement d'un outil maison aujourd'hui dépassé est basé sur l'adhésion à une plateforme par convention, à laquelle peut être mis un terme à tout moment.

---

<sup>23</sup> RAE, annexe 26.



**Le comité recommande à AgroParisTech de veiller à ce que les choix faits en matière de SI restent compatibles avec sa politique de site en région pour conserver le souci permanent d'une cohérence d'ensemble.**

*d/ Une fonction immobilière très fortement mobilisée et impactée par le projet Palaiseau, y compris dans ses compétences ressources humaines*

L'organisation des missions patrimoine tient compte de manière pertinente de l'organisation d'AgroParisTech autour de plusieurs sites : la direction du patrimoine immobilier conserve le pilotage et la stratégie, notamment l'accompagnement et le suivi du projet immobilier Palaiseau ; les centres gèrent le petit entretien et la maintenance, ainsi que les vérifications techniques réglementaires (ascenseurs, ventilations, électricité, extincteurs, etc.), dans le cadre de marchés publics passés par l'établissement.

Le projet « Palaiseau » contribue à optimiser les surfaces, puisque AgroParisTech passe, pour quatre sites franciliens, de 94 000 m<sup>2</sup> à 65 000 m<sup>2</sup>. Ce point aura des conséquences positives, en termes de coût de maintenance d'entretien et de logistique, et n'a pu être envisagé que par l'engagement de réflexions sur la mutualisation d'espaces avec d'autres partenaires (équipements sportifs par exemple). Il contribue sans nul doute à renforcer la soutenabilité financière globale de l'école.

En outre, l'établissement héberge le Musée du vivant<sup>24</sup>, dont le déménagement n'est à ce jour pas prévu, mais ce point pourrait être traité en partenariat avec d'autres établissements du site.

Le montage partenarial public retenu pour le projet Palaiseau a privilégié un marché de conception, réalisation, exploitation/maintenance, qui prévoit la prise en charge directe par l'opérateur moyennant rémunération annuelle, d'une grande partie des charges de fonctionnement des bâtiments (énergie, entretien, maintenance, etc.). Ces missions, antérieurement réalisées pour la plupart en régie, ne seront donc plus exercées directement par l'établissement, qui, en revanche, devra s'assurer de leur bonne réalisation. Un des principaux enjeux, dont la direction du patrimoine reste consciente, est l'accompagnement au changement des personnels dont les métiers vont fortement être impactés, voire disparaître, par ce contrat de partenariat.

**Le comité recommande qu'AgroParisTech porte une attention particulière aux personnels impactés par le contrat de partenariat et qui devront être accompagnés, avec le soutien de la cellule RH mise en place spécifiquement pour ce projet, vers une évolution de leur métier plus orienté « contrôle » ou « qualité ».**

## La recherche et la formation

### 1 / Une montée en puissance de la politique de recherche s'appuyant sur des partenariats forts

Les thématiques de recherche et de formation d'AgroParisTech s'exercent dans le domaine des sciences et technologies agronomiques, agroalimentaires et forestières, en gestion des espaces et ressources naturelles, en aménagement et développement des territoires et aux interfaces avec la santé. L'ambition de l'établissement est d'être un acteur clé de l'enseignement supérieur et de la recherche français et européen dans les secteurs stratégiques du vivant et de l'environnement, notamment pour les transitions des agricultures, de la forêt, de l'alimentation, et ceci aux plans écologique, économique, énergétique et

---

<sup>24</sup> Voir le domaine : Valorisation et culture scientifique.

environnemental<sup>25</sup>. L'affichage de la recherche est présenté par AgroParisTech à travers quatre domaines thématiques de recherche<sup>26</sup>, mais aussi de six grands ensembles disciplinaires décrits ci-dessus et finalement de cinq champs scientifiques relatifs aux périmètres des départements formation-recherche (DFR). Ce mode de présentation mériterait d'être simplifié, car sa complexité peut gêner la lisibilité de la recherche de l'établissement.

Le potentiel de recherche d'AgroParisTech est constitué en 2018, de 245 enseignants-chercheurs et assimilés enseignants (dont 77 HDR, et comprenant de l'ordre de 15 % de non ou faibles « producteurs »), dont 90 % sont affectés aux 24 UMR dont AgroParisTech est co-tutelle et 10 % dans d'autres UMR de thématiques différentes<sup>27</sup>. Sa structure de recherche contractuelle (SRC) Adeprina compte 48 personnels en soutien à la recherche. Près de 375 doctorants sont inscrits à AgroParisTech (en moyenne annuelle entre 2015 et 2018), dont 90 % sont gérés au sein de l'école doctorale ABIES, rattachée au collège doctoral de l'Université Paris-Saclay et dont la gestion est assurée par AgroParisTech. Par les 24 UMR, l'établissement est associé à des universités et aux établissements public à caractère scientifique et technologique (EPST) Inra (majoritairement sur le site Paris-Saclay), Irstea, Cirad et l'Institut de recherche pour le développement (IRD) dans le cadre de conventions déclinant les objectifs et moyens communs en recherche et innovation, ainsi que leur participation aux formations. L'implication des personnels d'AgroParisTech dans la direction d'unités et d'équipes est avérée, ce qui souligne leur contribution à la politique scientifique des UMR.

La forte structuration partenariale montre l'excellente reconnaissance de l'établissement sur ses différents sites d'implantation et sa capacité à s'insérer et contribuer à ces politiques régionales. Mais à ce stade, l'établissement ne présente pas dans son RAE ni son implication et son impact dans les grands programmes de recherche portés par ces dispositifs, ni le retour des investissements d'avenir dont il bénéficie en propre sur la période quinquennale écoulée (le dernier rapport en la matière remonte à 2014 - annexe 33 du RAE).

La production scientifique moyenne annuelle de 1,6 articles par personne (analyse bibliométrique très complète sur la période 2012-2016<sup>28</sup>), bien qu'elle se soit améliorée au cours du dernier exercice quinquennal<sup>29</sup> doit pouvoir encore progresser compte tenu du potentiel scientifique porté par les UMR. Cette progression doit se faire tout en veillant au maintien de la qualité des revues scientifiques afin que l'ambition institutionnelle affichée par AgroParisTech d'être parmi les meilleurs, à la fois en formation et en recherche, soit réalisée. Près de 40 % de ces articles sont co-signés avec au moins un auteur basé à l'étranger, représentant 61 pays différents, témoignant de la bonne insertion des EC dans les réseaux internationaux.

Dans la perspective d'améliorer le positionnement des équipes de recherche, il apparaît que le mécanisme par lequel le recrutement des EC est réalisé n'incite pas à attirer des chercheurs dont le profil serait compétitif à l'échelle internationale ; dans les faits très peu d'EC sont recrutés à l'international. Les EC sont recrutés d'abord pour l'enseignement et la charge d'enseignement est de 192 h statutaires dès leur arrivée ; l'établissement n'a pas mis en place de mécanismes de décharge d'enseignement pour la recherche, ni de mesures facilitantes.

Les effets bénéfiques du choix d'UMRisation systématique de la recherche et de suppression des unités propres avant 2013 sont indéniables ; cela a permis de créer des équipes complètes en jumelant des expertises de plusieurs établissements, de réunir des chercheurs autour de questions scientifiques multidisciplinaires et de mutualiser des moyens qu'il serait impossible d'obtenir sans rapprochement. Ce choix est d'ailleurs un élément important du positionnement d'AgroParisTech sur le site de Palaiseau en relation

---

<sup>25</sup> RAE, p. 45.

<sup>26</sup> Site internet d'AgroParisTech, onglet Recherche.

<sup>27</sup> RAE, annexe 33.

<sup>28</sup> RAE, annexe 35.

<sup>29</sup> 1,32 en 2012, source Contrat d'objectifs et de performance 2013-2017 du MAA.

avec les autres établissements participants. Mais l'identité d'AgroParisTech se perd au sein des UMR, peut-être au bénéfice d'établissements partenaires dominants (les EPST par exemple).

Il s'agit là d'une position potentiellement fragilisante qui tiraille AgroParisTech entre la force et la notoriété de sa recherche issue de ces alliances scientifiques solides, mais confondue avec celle de ses partenaires, et le maintien d'une identité propre d'établissement lui permettant une valorisation de ses expertises et des résultats issus de la recherche. L'allocation de moyens aux UMR est largement réalisée *au prorata* du nombre d'enseignants-chercheurs. Une incitation sur projet avec une enveloppe annuelle de 190 k€ est distribuée par le conseil scientifique qui permet de financer des projets pour accompagner l'installation de néo-recrutés et pour favoriser l'interdisciplinarité<sup>30</sup>.

Le RAE présente le rapport d'AgroParisTech sur la recherche sur la période 2009-2013 dans un document paru en 2014<sup>31</sup>. Ce document, particulièrement riche en réalisations, se situe hors de la période d'évaluation. Il aurait été intéressant de résumer les activités en recherche de 2013 à 2018, de sorte que le comité puisse connaître les réalisations faisant la fierté de l'établissement sur cette période.

Le RAE est peu documenté en ce qui concerne la mutualisation des plates-formes de recherche au sein des UMR. AgroParisTech a eu un succès certain au PIA<sup>32</sup>. Une description du partage d'équipements et de personnels aurait facilité l'appréciation des bénéfices de l'adhésion d'AgroParisTech, notamment au projet de l'Université Paris-Saclay en ce qui concerne la recherche.

Enfin, depuis 2014, AgroParisTech a développé des actions structurantes dans le domaine de l'éthique et de la déontologie en recherche, débouchant sur une charte et la création d'une cellule éthique et déontologie en 2016 bénéficiant à l'ensemble du périmètre d'activité de l'établissement. Dans le prolongement, une politique d'intégrité scientifique a été mise en place en 2018 et un référent à l'intégrité scientifique, chargé de médiation et de recueil des allégations de manquement à l'intégrité, nommé. Quelques premières actions de formation à l'intégrité scientifique sont déjà proposées dans le cadre des formations au sein de l'établissement, notamment pour les doctorants. Ces actions et structurations sont partagées au sein du Conseil pour l'éthique de la recherche et l'intégrité scientifique de l'Université Paris-Saclay.

**Le comité recommande de clarifier la communication et la lisibilité autour des activités de recherche et de réaliser le bilan des retours et bénéfices issus de son investissement important dans les grands programmes de recherche des investissements d'avenir. Plus globalement, l'école gagnerait à mieux faire apparaître ses grandes réussites sur le plan de la recherche, et à en tirer parti pour l'affirmation d'une identité recherche propre. AgroParisTech est encouragé à développer son identité propre, ce qui lui permettrait d'enrichir davantage la marque AgroParisTech dans les alliances, les partenariats et les collaborations.**

## 2 / Une offre de formation caractérisée par une approche généraliste et interdisciplinaire sans négliger une individualisation des parcours

AgroParisTech présente une offre de formation diversifiée : une formation d'ingénieur portée par l'établissement, 17 mentions de masters co-accréditées, 44 parcours dans le cadre de la politique de site, quatre parcours de masters européens, trois parcours de masters dédiés à un recrutement d'étudiants étrangers, la formation continue portée par l'Engref (dix mastères spécialisés, 19 certificats de spécialité, deux certificats d'études avancées), une formation doctorale. AgroParisTech est ainsi un acteur majeur dans la formation des cadres scientifiques, technologiques et managériaux dans le domaine des sciences et ingénierie du vivant et de l'environnement. La stratégie de formation a été réfléchi en lien avec les attentes du monde socio-économique. L'établissement a su trouver une véritable identité à son diplôme d'ingénieur

<sup>30</sup> RAE, p. 43 et annexe n°38 du RAE.

<sup>31</sup> RAE, annexe 33.

<sup>32</sup> RAE, annexe 4.

avec le choix d'une formation large et non orientée, mais qui permet une personnalisation des parcours avec quatre domaines d'approfondissement en deuxième année et 21 dominantes d'approfondissement en troisième année, avec la possibilité de suivre un des parcours de M2 (2<sup>ème</sup> année de master) proposé par AgroParisTech et ses partenaires, avec une dominante d'approfondissement dans un autre établissement de l'enseignement supérieur agricole et grâce à des accords de doubles diplômes avec plusieurs établissements en France et à l'étranger.

Au cours de ces dernières années, l'accent a été mis sur deux aspects : l'entrepreneuriat (dispositif « itinéraire entrepreneuriat ») et l'accès à la recherche (dispositif « la Recherche et moi »).

L'Université Paris-Saclay a structuré son offre master en huit *Schools*. AgroParisTech joue un rôle important dans la création et l'animation de la *School* Biodiversité, agriculture et alimentation, société, environnement (Base) et participe à deux autres. Cette implication dans les *Schools* a permis une meilleure connaissance mutuelle avec les autres membres d'Université Paris-Saclay par divers groupes de travail.

On observe une volonté de l'établissement d'intégrer des modalités d'enseignement adaptées à différents publics.

- Ainsi, AgroParisTech, au-delà de la formation initiale classique, a nettement développé la formation par apprentissage, notamment dans les formations d'ingénieurs avec la possibilité d'un recrutement dès la première année, avec un concours spécifique pour diplômés de DUT/BTS/LP<sup>33</sup> (diplôme universitaire de technologie/brevet de technicien supérieur/licence professionnelle) ou en deuxième année pour les autres.
- La validation des acquis de l'expérience (VAE) est maintenant étendue au doctorat (une à deux demandes par an) et mastères.
- L'Engref porte l'offre de formation *Executive* d'AgroParisTech composée de mastères spécialisés (MS) dont le MS PAPDD, formation de référence des ingénieurs du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) partagé avec l'École des Ponts ParisTech, de formations certifiantes et de formations courtes. Des stagiaires de la formation continue (FC) peuvent être inscrits en M2.
- Il ne semble pas y avoir une volonté de développer de formations numériques qui pourraient participer au développement de la formation continue.

Si la stratégie vis-à-vis de l'offre de formation initiale est bien lisible et structurée, celle concernant la formation continue est moins claire, même si l'école prévoit son développement. Elle affiche<sup>34</sup> en effet la volonté de mettre en place une réflexion sur l'organisation de la FC pour la replacer au cœur de l'action d'AgroParisTech.

Les auditeurs viennent actuellement à 61 % des administrations de l'Etat, à 7 % des collectivités territoriales, à 29 % du secteur privé et à 3 % d'organismes divers<sup>35</sup>. Dans le contexte d'une incertitude sur la pérennité d'une formation des agents de l'Etat à un tel niveau<sup>36</sup>, il serait intéressant qu'AgroParisTech diversifie son public cible. L'établissement ne dispose pas d'une analyse à coûts complets, ce qui l'handicape pour estimer à leur juste coût le tarif des formations.

La politique d'innovation pédagogique de l'établissement en est à ses prémices, même si les initiatives individuelles sont courantes. AgroParisTech s'est doté depuis deux ans d'un comité de pilotage pédagogique (Copil transformation pédagogique) constitué d'une chargée de mission et d'enseignants-chercheurs volontaires représentant les départements. Diverses animations pédagogiques sont organisées dont des

---

<sup>33</sup> RAE, annexe 42.

<sup>34</sup> RAE, annexe 41.

<sup>35</sup> RAE, annexe 48.

<sup>36</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site.

séminaires annuels consacrés à la pédagogie qui peuvent déboucher sur des groupes de travail. L'établissement a mis en place un appel à projets « innovation pédagogique » doté d'une enveloppe budgétaire<sup>37</sup>.

L'établissement porte ou participe à la création de Mooc (*Massive Open Online Courses*), qui ne sont pas directement destinés aux enseignements (sauf pour le Certificat d'expérience à l'international). Cependant, ces Mooc sont des vecteurs de valorisation des compétences des enseignants-chercheurs d'AgroParisTech à destination du grand public sur des questions d'actualité (par exemple sur le développement durable).

La politique de formation à la pédagogie des enseignants est encore peu structurée. Elle repose essentiellement sur l'utilisation des formations organisées par ParisTech, l'Université Paris-Saclay ou le Maa.

Le pilotage des formations implique de nombreux acteurs (départements, direction des masters, CA, CE, CEVE, DEVE, Engref, direction des formations doctorales, etc.) avec une organisation complexe, qui semble efficiente.

La cohérence des contenus pédagogiques vis-à-vis des objectifs de formation est assurée par une collaboration avec les partenaires socio-économiques à travers les commissions et instances du cursus ingénieur, les conseils d'orientation des mastères, les conseils de perfectionnement des masters, les conseils des écoles doctorales et les collèges doctoraux. Le pilotage de l'évaluation des enseignements et/ou des stages par les étudiants n'est pas généralisé à toutes les formations. La mise en place d'un comité de pilotage (en projet) devrait consolider cette politique de suivi des formations.

AgroParisTech a entamé un travail sur l'identification des compétences développées par les étudiants, notamment pour la formation ingénieur, qui devrait être poursuivi pour toutes les formations et complété par un travail sur l'évaluation de ces compétences. Les doctorants de l'ED ABIES bénéficient d'un carnet de compétences qu'ils ne semblent pas encore s'être approprié<sup>38</sup>. L'établissement a maintenant inscrit au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) la majorité de ses formations, mais il lui reste à généraliser le supplément au diplôme dont les étudiants de masters, mastères spécialisés et doctorat ne bénéficient pas pour le moment.

La mise en place des comités d'analyse prospective (forêt, chimie verte, santé) constitués de partenaires économiques et académiques permet de réaliser une analyse prospective afin de faire évoluer les formations en fonction des métiers et des compétences.

La structuration en départements thématiques n'empêche pas une forte interaction entre les enseignants et enseignants-chercheurs des différents départements. Ceux-ci montrent un engagement et un dynamisme importants malgré leur charge de travail reliée notamment à la multi-localisation et à la multitude de projets et de réformes à gérer.

**Au vu de la structuration de l'offre de formation très diversifiée qui a favorisé une augmentation du nombre d'étudiants inscrits à l'école et/ou accompagnés par elle, le comité recommande de rester vigilant quant à la mobilisation des ressources humaines et financières nécessaires à cette expansion.**

**Le comité recommande de repenser le fonctionnement, la gestion et la commercialisation de la formation continue si l'établissement veut renforcer son action dans ce domaine.**

---

<sup>37</sup> Information recueillie lors de la visite sur site.

<sup>38</sup> Information recueillie lors de la visite sur site.

**Le comité recommande à AgroParisTech de saisir l'opportunité du regroupement sur Palaiseau pour mutualiser avec ses partenaires des services dédiés à des fonctions transversales telles que la formation des enseignants, l'orientation des étudiants et le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.**

### 3 / Des formations qui se nourrissent de la recherche

La structuration d'AgroParisTech montre un lien recherche – formation bien marqué avec notamment l'organisation et les missions des DFR et la place faite aux études doctorales. Les doctorants rejoignent une des quatre écoles doctorales réparties sur le territoire (ABIES pour 90 % des effectifs, GAIA à l'Université de Montpellier, RP2E à l'Université de Lorraine ou GRNE à Sorbonne Université dont l'effectif est très réduit<sup>39</sup>). AgroParisTech est l'établissement support de l'ED ABIES (parmi les 20 ED du collège doctoral de l'Université Paris-Saclay) avec mise à disposition des moyens matériels et humains. Il propose également des formations aux doctorants dans le cadre d'un pilotage confié à la direction des formations doctorales (DFD) et développe une politique de liens avec les entreprises et d'ouverture à l'international.

Concernant la politique de recrutement des EC, la formalisation d'un processus d'échanges entre les départements, le comité de direction et les unités de recherche concernées permet de définir *a priori* l'insertion de ces EC dans les équipes de recherche.

Afin d'améliorer encore cette articulation entre recherche et formation, plusieurs dispositifs ont été mis en place durant la période 2013-2018.

- Un collège de direction permet une vision croisée des dispositifs de formation et de la politique de recherche.
- Depuis 2016, un dispositif piloté par la DRV, intitulé « la recherche et moi » à destination des étudiants de première et deuxième année du cursus ingénieur (70 étudiants en 2017) comprend un accompagnement personnalisé des étudiants volontaires, une offre d'activités pédagogiques et une mise en visibilité des métiers de la recherche. Parmi les activités pédagogiques, les étudiants peuvent faire un stage en laboratoire (quelques heures par semaine pendant plusieurs mois) avec un tuteur scientifique qui peut être un doctorant (35 étudiants en 2017-2018).
- La création de tiers-lieux, destinés à l'innovation, permet des interactions entre formation et recherche. En 2017, AgroParisTech a par exemple créé un *Food InnLab* géré par l'Adeprina, lieu d'expérimentation pour les étudiants, mobilisant le dispositif entrepreneuriat étudiant, et accueillant des *start-ups*. D'autres *InnLabs* sont en projet, tels que le *Farm InnLab* autour de la ferme de Grignon (tiers-lieu apparaissant aujourd'hui comme sous-exploité en tant que support aux formations et à la recherche) et le *Forest InnLab* sur le site de Nancy. L'objectif à terme étant que chaque campus dispose d'un *InnLab*. Ces *InnLabs* répondent à un cahier des charges élaboré par l'établissement, garant d'une visibilité par le monde socio-professionnel et d'une mobilisation des équipes de formation et de recherche. Un parrainage reste à construire dans le cadre du réseau Pépité de l'Université Paris-Saclay, notamment pour accompagner les étudiants ayant un projet de création d'entreprise.
- Enfin, une démarche innovante a été récemment ouverte pour analyser l'impact de la recherche sur le contenu de la formation et l'impact de la formation par la recherche sur l'insertion professionnelle des diplômés.

---

<sup>39</sup> ED GAIA : biodiversité, agriculture, alimentation, environnement, terre, eau. ED RP2E : Sciences et ingénierie des ressources, procédés, produits, environnement. ED GRNE : Géosciences, ressources naturelles et environnement.

Dans le projet d'Université Paris-Saclay, la proposition d'évolution des huit *Schools* en 12 à 15 *Graduate Schools*<sup>40</sup> devrait renforcer l'articulation entre la formation et la recherche, du master au doctorat. Le contour de ces *Graduate Schools* n'était pas encore complètement défini au moment de la visite sur site. L'implication des différentes instances d'AgroParisTech n'est pas clairement identifiée même si certains enseignants semblent impliqués dans des groupes de travail.

**Le comité recommande à AgroParisTech de mettre en place une analyse fine des actions entreprises pour mesurer l'impact de la recherche sur la formation et sur l'insertion professionnelle des diplômés.**

**Le comité recommande de bien définir l'implication de l'école dans les différentes instances d'Université Paris-Saclay pour conforter sa place dans les futures *Graduate Schools*.**

## 4 / La documentation

La direction des documentations, du musée du Vivant et du Centre international de recherche sur l'écologie (CIRE) est répartie sur huit centres, et regroupe plus de 20 personnels, relevant principalement dans le référentiel des emplois type de la recherche et de l'enseignement supérieur, de la branche d'activité professionnelle « culture, communication, production et diffusion des savoirs », et non de la filière « bibliothèque », qu'on retrouve traditionnellement dans les services de documentation universitaire. Elle met en œuvre la politique documentaire de l'établissement définie par le conseil d'orientation de la politique documentaire tant au service des étudiants, des doctorants, des enseignants, que des chercheurs, ou du grand public, ainsi que la politique de valorisation du patrimoine scientifique et culturel de l'établissement, en lien et en coordination avec d'autres services de l'établissement. Elle gère un budget annuel d'environ 300 k€. Chaque centre de documentation a sa spécialisation et dispose d'un budget propre.

Cette direction s'inscrit depuis plusieurs années dans une dynamique de collaboration dans les territoires avec les partenaires universitaires, que la politique de regroupement a intensifiée ces dernières années. Elle participe notamment dans le cadre de l'Université Paris-Saclay à différents groupes de travail sur les services aux publics, les archives ouvertes, ou encore le dépôt des thèses. Ce renforcement des collaborations inter-établissements permet également à l'école d'avoir accès à des ressources ou outils de manière mutualisée, qu'elle n'aurait sans doute pas acquis seule.

Les règles d'accueil des étudiants diffèrent quelque peu des centres de documentation plus classiques, et en autorisant le travail en groupe, le service est très apprécié des usagers. Le fonds documentaire de chaque bibliothèque est adapté aux niveaux de formation présents sur le site. Ce fonds est représenté aux 2/3 par des abonnements numériques et 1/3 sous le format papier dont le désherbage est en cours.

On note qu'AgroParisTech n'a pas candidaté dans le cadre du plan « bibliothèques ouvertes » lancé par le Mesri en 2016 pour augmenter le temps d'ouverture des centres de documentation, alors que l'établissement était éligible. L'obtention de moyens dans ce cadre aurait peut-être pu permettre à certains centres peu dotés en personnels (le centre de documentation de Kourou ne bénéficie par exemple que d'un seul personnel) de faire profiter les usagers d'heures d'ouverture plus larges.

**Le comité recommande à AgroParisTech de mettre en place un plan de conservation documentaire partagé avec les autres établissements, notamment dans le cadre du projet Université Paris-Saclay.**

---

<sup>40</sup> Information recueillie lors de la visite sur site.



# La réussite des étudiants

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

### *a/ Un dispositif volontaire et efficace d'accompagnement des étudiants en partenariat avec les entreprises*

L'avenir des étudiants est clairement au cœur des préoccupations de l'établissement, quelle que soit leur origine (Ingénieur, master ou doctorat).

Outre les approches classiques (parrainages, plaquettes présentant les jeunes diplômés, annuaire d'anciens) permettant, au-delà de la recherche de l'emploi, à l'étudiant de se former à la construction d'un réseau, et à la construction d'un sentiment d'appartenance, AgroParisTech développe différentes actions avec ses partenaires.

Au sein de l'école doctorale ABIES, un « carnet de compétences » a été mis en place. Les étudiants de toutes provenances peuvent, dans un *E-portfolio*, consigner leurs démarches ainsi que l'évaluation de leurs compétences afin de préparer de futurs entretiens. Cependant, les étudiants et doctorants<sup>41</sup> ne semblent cependant pas s'être appropriés pleinement ces outils.

AgroParisTech a établi un partenariat avec la société Jobteaser, laquelle « fournit des solutions de recrutement aux entreprises pour embaucher des jeunes talents et une plateforme carrières gratuite pour les services carrières des établissements d'enseignement supérieur en Europe »<sup>42</sup>.

La sensibilisation au monde professionnel passe par une unité d'enseignement (UE) « Accompagnement au projet professionnel et personnel » obligatoire. Ceci est renforcé par des séances d'information animées par le service emploi-carrière, des associations d'anciens (AgroParisTech *Alumni* et UniAgro) et, il faut le souligner, par l'excellence des partenariats noués par AgroParisTech : les entreprises sont très présentes au sein de l'établissement tant pour contribuer à la gouvernance et à la recherche, que pour informer les étudiants sur les carrières et les nouveaux métiers et/ou opportunités, *via* le forum Vitae notamment.

L'intervention de consultants de l'Apecita<sup>43</sup> permet également aux étudiants de formaliser leur approche du monde du travail.

Une fois par an, un comité « Orientation et insertion » réunit la DEVE, le CFA, des représentants des étudiants, des anciens diplômés, des consultants et des personnalités qualifiées, afin d'évaluer la qualité des dispositifs mis à disposition.

**Le comité recommande la création d'un service dédié à l'orientation et l'insertion professionnelle (éventuellement mutualisé sur le site Palaiseau), qui permettrait de centraliser les actions et de proposer un portail plus pratique pour les étudiants.**

### *b/ Des résultats de qualité, malgré une organisation des Alumnis perfectible*

La qualité de l'insertion professionnelle des étudiants est à souligner : au 1<sup>er</sup> décembre 2017, seulement 14 % des élèves de la promotion 2017 étaient sans emploi, 6 % de la promotion 2016 et 4 % de la promotion 2015. En ce qui concerne les types de postes occupés, il faut noter la part très importante prise par les emplois en

<sup>41</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site.

<sup>42</sup> RAE, p.64

<sup>43</sup> Association pour l'Emploi des Cadres, Ingénieurs et Techniciens de l'Agriculture.



administration publique (Etat + collectivités : 11 %) ainsi que le poids des organisations professionnelles agricoles (10 %). Le taux de contrats à durée indéterminée (CDI) est de 75 %, 24 mois après la sortie d'école, et le salaire moyen (pour les 3 promotions de référence) varie en fonction du statut d'entreprise et de la fonction, soit entre 30 k€ (recherche formation) et 43 k€ (audit, certification).

Ce tour d'horizon ne serait pas complet si l'on omettait de souligner la récente création d'un « Itinéraire entrepreneuriat » chargé d'accompagner les créateurs d'entreprise.

Concernant l'accompagnement, et celui plus spécifique des anciens (AgroParisTech *Alumni*), il faut se pencher sur ce que seront le suivi et l'aide des diplômés tout au long de leur vie professionnelle. Forte d'un vivier de 18 000 cotisants potentiels, AgroParisTech *Alumni* pourrait représenter un allié de poids ainsi qu'une force de frappe extrêmement représentative et utile tant pour la définition du profil des diplômés AgroParisTech, que pour asseoir la place de l'établissement auprès des entreprises. D'autant que l'association semble posséder quelques moyens, avec des anciens influents mais aussi un siège social, disjoint d'AgroParisTech et situé quai Voltaire, à Paris. Néanmoins, seuls 3 000 à 3 200 *Alumnis* (15 % seulement) restent et soutiennent effectivement leur association.

Enfin, les périmètres d'action de l'association des *Alumnis* et de la Fondation mériteraient d'être clarifiés.

**Le comité recommande qu'une réflexion anciens élèves / direction de l'école / étudiants soit engagée afin d'explicitier clairement aux futurs diplômés le bénéfice d'un réseau d'anciens, de bâtir un environnement accessible et attractif pour ces jeunes, pour lesquels la notion de réseau s'est radicalement bouleversée avec l'apparition des sites spécialisés. Il recommande en premier lieu de veiller à une clarification des responsabilités et des champs d'actions respectifs de l'école et de l'association des *Alumnis*.**

## 2 / Une vie étudiante riche et dynamique, mais concentrée sur les élèves-ingénieurs et présentant quelques insuffisances

Le dynamisme de la vie étudiante à AgroParisTech est essentiellement généré par une multitude de clubs et d'associations majoritairement basés sur le campus de Grignon. Il existe des activités associatives culturelles et artistiques (fédérées par le bureau des arts), d'autres sportives ou plus pédagogiques. Grâce au tissu associatif et aux événements divers auxquels ils sont invités à participer, les étudiants peuvent ainsi développer une ouverture sociale et citoyenne, une responsabilité sociétale et environnementale (nouvel observatoire de l'innovation sociale et environnementale - Noise), ainsi que des compétences professionnalisantes. La vie étudiante semble grandement contribuer à la solidité des formations et au rayonnement de l'établissement.

À l'exception des associations sportives relevant de l'association sportive (AS) et des associations non-domiciliées à AgroParisTech, les associations sont affiliées au bureau des élèves (BDE). Celui-ci est élu par les étudiants au même titre que les unions des élèves grâce auxquelles il se déploie sur chacun des sites. Dans cette configuration multi-sites, il joue un rôle essentiel pour faciliter la communication et la visibilité des différentes opportunités entre les étudiants, l'administration, les partenaires socio-économiques, et se charge de favoriser la réalisation de projets communs. Intervenant en CEVE, le BDE participe à la répartition des subventions entre les différentes associations selon des critères qui mériteraient d'être formalisés. Alimenté à 50 % par l'établissement et consolidé par des ressources propres<sup>44</sup>, le budget du BDE, de l'ordre de 110 k€ en 2017/2018 semble confortable.

Les associations entretiennent un sentiment d'appartenance à AgroParisTech et ainsi témoignent de leur cohésion à travers le partage d'activités et d'événements fédérateurs. Elles jouent un rôle indispensable dans l'intégration des étudiants, notamment pour les étudiants étrangers qui rejoignent l'école en 2<sup>ème</sup> année ou en

<sup>44</sup> Subventions des Alumni, prestations ou partenariats auprès d'entreprises, cotisations des membres, Forum vitae.

M1 (1<sup>ère</sup> année de master).

L'établissement soutient ces démarches en mettant à disposition des moyens d'accompagnement efficaces. La DEVE déploie de nombreux efforts pour la prévention des risques festifs : la mise à disposition de locaux sur place, une concertation préalable avec les organisateurs, l'exigence de services de sécurité dont le financement demeure à la charge des associations. Une formation obligatoire est dispensée aux associations de Grignon sur la prévention, avec toutefois une lacune concernant la responsabilité juridique. Un bilan entre la direction de centre et les étudiants est organisé après chaque événement, le risque encouru étant l'interdiction de reconduire celui-ci en cas de problèmes. Parmi les appuis institutionnels, il existe une chargée de mission vie étudiante, une direction des partenariats en soutien pour la recherche de financements et de partenaires, l'appui financier du réseau *Alumni* et une étroite collaboration entre la CEVE et le BDE.

Toutefois, malgré les efforts fournis par l'établissement à travers la mise en place de navettes inter-sites gratuites, l'encouragement de projets communs et inter-promotions par les organisations étudiantes fédératrices, il semble que le cœur de la vie étudiante demeure à Grignon et ne se propage aux autres sites, hormis pour les élèves-ingénieurs. Les étudiants engagés demeurent en effet massivement des élèves-ingénieurs, alors que les masters et doctorants, éloignés de Grignon et évoluant en plus petits effectifs, éprouvent de grandes difficultés à prendre part à la dynamique.

Le projet de rassemblement des promotions ingénieurs, masters et doctorants franciliennes sur le site de Palaiseau pourrait constituer *a priori* une opportunité pour une intégration accrue de ces derniers.

Du point de vue du sport, l'école propose une trentaine d'activités à ses étudiants par le biais de l'AS et de la société hippique de Grignon (SHG). La gestion de ces organisations intègre à la fois du personnel d'AgroParisTech et les étudiants. Il s'agit d'un enseignement obligatoire pour les cursus ingénieurs, tandis qu'il demeure facultatif pour les masters. Même si elles semblent une nouvelle fois profiter davantage aux élèves-ingénieurs, les activités sportives sont un vecteur d'intégration très efficace, notamment à travers l'organisation d'événements sportifs inter campus ou inter écoles.

AgroParisTech prévoit un système de valorisation de l'engagement étudiant (VEE) en faveur des activités à responsabilité exercées hors formation, et dans le cadre de l'école. Ce dispositif prend la forme d'un supplément au diplôme, qui ne profite cependant pas aux étudiants en masters. La liste des engagements éligibles à cette VEE est amenée à évoluer, ainsi les activités extra scolaires telles que le sport ou l'art (notamment de haut niveau) gagneraient à être prises en compte. Face aux ombres du dispositif, les étudiants peuvent toujours requérir un aménagement d'études auprès de la direction des études et de la pédagogie (DEP), qui procède alors au cas par cas.

Concernant l'accompagnement social, AgroParisTech accueille 22 % d'étudiants boursiers sur critères sociaux parmi les élèves ingénieur et 31% parmi les étudiants de master. Au-delà du Crous<sup>45</sup>, les étudiants peuvent prétendre à un panel d'aides variées favorisant la mobilité<sup>46</sup>. Le fonds de solidarité étudiant (FSE) a par ailleurs été renforcé pour les masters, les ingénieurs (15 k€) et étendu au certificat d'expérience à l'international - CEI (7,5 k€). L'établissement propose aussi entre 20 et 25 contrats étudiants et souhaite étendre ce nombre à Palaiseau afin de compenser les difficultés liées à l'éloignement du centre de Paris. Enfin, AgroParisTech dispose d'un parc locatif de 1 100 lits répartis entre Grignon, Massy, Paris et Nancy. Tous les étudiants y sont éligibles, même si la priorité est donnée aux étudiants étrangers conventionnés, aux étudiants boursiers sur critères sociaux et aux étudiants dont le domicile principal est le plus éloigné.

---

<sup>45</sup> Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

<sup>46</sup> Aides de la Fondation AgroParisTech (bourses de mobilité, bourses d'urgence sociale, bourses d'attractivité, bourse Ferenc Semptey), aides du CFA aux apprentis pour le financement d'un double-loyer, bourses de mobilité de stage à l'international de l'Université Paris-Saclay, bourses ERASMUS, aides ponctuelles du FSE attribuées par une commission *ad hoc* aux étudiants non-boursiers en difficultés ponctuelles.

*A contrario*, le reste des missions d'ouverture sociale, ainsi que le service de santé et le dispositif de valorisation de l'engagement étudiant semblent moins développés. Concernant le handicap, l'établissement adopte des mesures d'assistance « au fil de l'eau ». Les initiatives de sensibilisation à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap semblent avoir longtemps été l'apanage des associations étudiantes avant que l'école n'intègre ce sujet au programme de formation 2019 des personnels. AgroParisTech ne semble pas avoir de dispositif spécifique à la prise en charge du harcèlement en ce qui concerne les étudiants et ne développe pas des activités nettement identifiées en faveur de l'égalité femmes-hommes : plusieurs études sur le sujet figurent sur son site web, mais aucune ne nomme les effectifs d'AgroParisTech et l'établissement n'est pas cité parmi les contributeurs. Il devrait développer davantage d'actions propres dans ce domaine.

Du côté de la santé, AgroParisTech semble mobiliser ses moyens sur un plan de prévention des risques psychosociaux au détriment d'autres domaines (infirmier, médecine préventive). Une cellule de veille, assurée par une psycho-praticienne, a été mise en place sur les campus de Paris et de Grignon, limitant son accessibilité pour les étudiants des autres campus. Cette contrainte est toutefois tempérée par la DEP, qui au terme d'un dialogue avec la psycho-praticienne peut procéder à un aménagement d'études validé par le CE. Seul le site de Nancy bénéficie d'une convention avec l'Université de Lorraine pour l'accès aux services de santé universitaires.

**Le comité recommande à AgroParisTech de s'appuyer sur l'Université Paris-Saclay, afin de définir une politique de santé globale (pour les sites en région Ile-de-France) et de mutualiser l'accès à des services plus diversifiés.**

**Le comité recommande de veiller à maintenir une offre de logements adéquate suite au déménagement sur Palaiseau.**

### 3 / Une représentation étudiante encouragée, mais difficile à mettre en pratique

Les élections étudiantes ont lieu tous les ans au mois d'octobre. Sept étudiants sont membres du CA et huit du CEVE ; un doctorant siège au CS. Les étudiants de master siègent préférentiellement dans les conseils de perfectionnement propres à leur formation et se sentent peu concernés par les problématiques centrales. Contrairement aux élèves-ingénieurs, leur engagement d'élus n'est pas valorisé par une reconnaissance de crédits. L'école a développé ces dernières années avec les élus et le BDE un plan de communication intensif sur le fonctionnement des instances et les enjeux des élections. Le vote en ligne a également été mis en place. De ce fait le taux de suffrages exprimés a connu en 2018 une amélioration conséquente, passant de 12 à 50 %.

Les élus se forment lors de réunions préparatoires aux conseils, d'entretiens ponctuels avec les autres représentants, et grâce à l'aide réactive de l'établissement. Titulaires d'un pouvoir d'initiative et souvent intégrés dans les discussions (notamment celles du projet Palaiseau), ils éprouvent cependant des difficultés à exercer leur fonction de manière éclairée et conciliable avec leurs études. Les élus peinent à contribuer aux premiers conseils qui ont lieu juste après leur élection en octobre, en raison d'un manque de familiarité. De plus, les conseils ont lieu exclusivement à Paris. Malgré la prise en charge des frais de déplacement, il est difficile pour les élus sur sites distants de s'y rendre et l'aménagement d'études, compliqué par un calendrier tardivement communiqué et l'incompatibilité des stages, ne semble pas envisageable.

De profils et charges divers, les élus peinent à instaurer une dynamique collective. L'information circule peu et principalement à l'oral, et il en va de même d'un mandat à l'autre. Enfin, si les élus communiquent et consultent activement les étudiants, il semblerait que leur visibilité soit en partie entachée par une confusion fréquente entre le rôle du BDE et leur fonction.

**Afin d'endiguer les contraintes de la configuration multi-sites, le comité recommande qu'AgroParisTech intègre un système de communication à distance pour ces séances et veille à la publication systématique de comptes rendus.**

**Le comité recommande de renforcer la formation des élus tout au long de l'année pour prévenir des lacunes informationnelles.**

## La valorisation et la culture scientifique

### 1 / Une valorisation des résultats de la recherche à consolider pour renforcer l'identité de l'établissement

AgroParisTech dispose de toute une palette de dispositifs afin de valoriser sa recherche, en autonomie ou en partenariat, ce dernier étant celui largement mobilisé jusqu'à aujourd'hui. Ainsi les ressources issues de l'activité contractuelle sont gérées par sa SRC Adeprina ou l'Inra, alors que la valorisation de la propriété intellectuelle est en grande partie liée à la structure Inra Transfert, l'Inra étant la principale co-tutelle des UMR.

Le dossier « Production scientifique d'AgroParisTech 2012-2016 » indique que les EC de l'établissement ont contribué à la production de 22 logiciels, programmes ou outils numériques au cours de la période et au dépôt d'une dizaine de brevets. La production d'articles et de communications à vocation de transfert est en baisse, de l'ordre de 50 % sur la période 2012-2016<sup>47</sup>.

La plupart des 8 chaires partenariales de l'établissement actives pendant la période évaluée, allant du développement de programmes de formation ou de recherche à la conception de produits, ont intégré une dimension de recherche. Le comité signale le cas particulier de la chaire Agro-Biotechnologies Industrielles, basée sur le site de Reims, devenue progressivement une unité de R&D (recherche et développement) avec une forte production de propriété industrielle (sept brevets en cinq ans) appuyée sur une production académique pluridisciplinaire, une gestion de l'activité contractuelle confiée à l'Adeprina et la création d'une action concertée en cours pour valoriser ce portefeuille de brevets<sup>48</sup>. Une autre opération conjointe a été créée en 2017 avec le groupe Vinci à l'issue d'une précédente chaire partenariale (écoconception des ensembles bâtis et des infrastructures).

Les liens avec les pôles de compétitivité ont été renforcés (pôles IAR et VITAGORA<sup>49</sup>), notamment par la labellisation de projets, des manifestations scientifiques de valorisation de la recherche ou encore l'accompagnement de start-ups. AgroParisTech est partenaire de trois Instituts Carnot et bénéficie des dispositifs de maturation de la Satt<sup>50</sup> Paris-Saclay (quatre projets de maturation ont été financés sur la période, pour une douzaine de projets déposés). Depuis 2015, une soixantaine d'entreprises ont été créées par des diplômés d'AgroParisTech, dont une douzaine est issue de l'itinéraire entrepreneurial proposé par l'établissement à ses élèves-ingénieurs, et parmi lesquelles cinq ont été hébergées par le *Food InnLab*<sup>51</sup>. Ceci traduit clairement l'impact de l'acculturation à l'entrepreneuriat étudiant menée depuis quelques années dans la formation d'ingénieur.

La direction de la recherche et de la valorisation (DRV) a mis en place un comité de pilotage de la valorisation qui gère les dossiers de propriété intellectuelle (PI) pour l'établissement. Bien que la demande de valorisation soit acheminée à la DRV au moyen d'une déclaration d'invention, la décision de valoriser ou non l'action semble appartenir à l'établissement de l'inventeur ayant la plus grande part inventive dans cette

---

<sup>47</sup> RAE, annexe 35.

<sup>48</sup> RAE, p.69.

<sup>49</sup> Pôle industries et agro-ressources et pôle agroalimentaire des régions Bourgogne-Franche-Comté et Île-de-France.

<sup>50</sup> Société d'accélération du transfert de technologies.

<sup>51</sup> RAE, annexe 45.

déclaration. Dans le cas d'AgroParisTech, sous recommandation du comité de la DRV, le directeur général décide de l'opportunité des valorisations et de leur mise en œuvre. Il ne semble pas que les dossiers soient acheminés au conseil scientifique pour décision. Il semble ici qu'aucune analyse de risque ne soit formellement faite, à savoir une étude du marché, un examen des partenaires commerciaux et en particulier de leur feuille de route légale, en plus de l'étude des risques économiques et de l'appréciation de la valeur initiale des technologies. Les liens avec la SATT Paris-Saclay ont la particularité d'être sans contrainte et dépendent de la volonté de l'établissement à lui confier, ne serait-ce qu'en partie, son portfolio de PI. AgroParisTech compte surtout sur l'Adeprina qui se charge des relations avec les entrepreneurs concernés et qui gère les ententes contractuelles au nombre d'environ 100 à 120 par an, dont environ 50 aboutissent à une signature. L'Adeprina gère une vingtaine de brevets actifs<sup>52</sup>.

Un des enjeux de la valorisation de la recherche est la prise en charge par AgroParisTech de la PI générée par ses chercheurs au sein d'UMR gérées par d'autres établissements ou EPST. Par exemple, le fait de confier à Inra Transfert le soin de valoriser la PI impliquant des EC d'AgroParisTech, réduit le nombre de cas de figures et de réussites porté au crédit d'AgroParisTech pour contribuer à sa réputation et son identité en la matière et pour renforcer son attractivité vis-à-vis des entreprises.

**Même si AgroParisTech ne possède qu'un très jeune portefeuille de PI, le comité recommande à l'établissement de développer ses propres méthodes originales pour le valoriser. Le mécanisme de gestion de la PI n'est pas apparu clairement au comité ; il encourage l'école à en améliorer la lisibilité.**

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

*a/ Un patrimoine scientifique aussi ancien que riche, valorisé par des initiatives variées et dynamiques*

AgroParisTech, quoique jeune institution, est l'héritière d'établissements anciens. À ce titre, elle a recueilli un fonds aussi varié qu'important de documents et d'objets à forte valeur patrimoniale<sup>53</sup>. Profitant de cette richesse, dès 2005 avec la fondation du Musée du vivant, puis en 2007 grâce à la création du Centre interdisciplinaire de recherche sur l'écologie au sein de celui-ci, AgroParisTech a montré son ambition de faire valoir et de faire vivre ce fonds développant un réseau de partenaires en France et à l'étranger. Le Musée du vivant organise des expositions (parfois virtuelles et téléchargeables), peut prêter ses collections à titre gracieux et suscite beaucoup d'intérêt auprès des associations (Ligue de l'enseignement, par exemple).

AgroParisTech héberge une maison d'édition spécialisée sur les thèmes qui lui sont propres et mettant en valeur les travaux des chercheurs. Issue de l'ancienne Engref, la Revue forestière française reste l'une des rares publications forestières de référence, positionnée entre la recherche et la vulgarisation : elle gagnerait toutefois à se moderniser et à s'ouvrir davantage et s'alimenter en idées, en données probantes, en expertises et en travaux scientifiques sur les questions sociétales relatives au devenir de la forêt. Par ailleurs, il est peu question de la forêt de Nancy dans le RAE<sup>54</sup>. Dans le contexte des enjeux actuels de conservation, d'aménagement, d'exploitation, de gestion et de valorisation des systèmes forestiers, une forêt d'enseignement et de recherche comme celle de Nancy peut offrir une remarquable plate-forme permettant à AgroParisTech de contribuer à enrichir les connaissances.

Enfin, l'établissement organise des événements en direction du grand public, avec la mobilisation fréquente des étudiants et celle des EC. Qu'il s'agisse des manifestations institutionnelles (Fête de la science, Salon de

<sup>52</sup> Information recueillie lors de la visite sur site.

<sup>53</sup> Par la suite, se sont agrégés des fonds sur l'écologie, certains provenant de scientifiques éminents (René Dumont) ou les archives de partis politiques concernés par l'écologie.

<sup>54</sup> RAE, p.54.

l'Agriculture, ou au cours de « Disputes » qui sont des débats adossés à des documentaires), AgroParisTech a pleinement conscience de son héritage, des enjeux à venir, et de sa responsabilité en matière scientifique. Sous la responsabilité de la DRV, une mission « sciences et société » sur la diffusion de la culture scientifique a été mise en place.

*b/ Une politique qui reste à définir et qui souffre du manque de moyens*

Malgré l'intérêt qu'il suscite avec son volume estimé à 700 m<sup>3</sup>, le Musée du Vivant reste fragile. Sans statut officiel et sans réelle reconnaissance de la tutelle, il est porté par la motivation du personnel. Les expositions et le patrimoine placés dans le centre de Grignon, restent peu accessibles au grand public auquel s'adressent ces manifestations. L'établissement lui-même se préoccupe du devenir d'une partie importante de son patrimoine culturel<sup>55</sup>.

Par ailleurs, AgroParisTech recèle dans son patrimoine à la fois la ferme expérimentale de Grignon (500 ha) à 45 km de Paris environ, ainsi que la forêt de 850 ha à proximité de Nancy dont il a été question plus-haut, apparemment sujet de travaux pratiques pour les élèves-ingénieurs concernés par la forêt et son environnement.

Ceci étant, et concernant plus particulièrement la ferme, son rôle devrait, lui aussi, être davantage explicité. Son histoire est ancienne, et elle a accompagné et/ou précédé bon nombre d'innovations de l'agriculture. Aujourd'hui, pleinement rentable, porteuse d'initiatives intéressantes (Grignon énergie positive) et parfois support de recherches, elle est aussi une marque appréciée dans les produits (en particulier d'origine laitière) qu'elle offre à la vente au public.

Il faut bien reconnaître, en ce qui concerne l'enseignement, que les intentions se heurtent aux faits des nécessités agricoles. En effet, et même si le domaine peut être un remarquable moyen de faire coïncider pratique et théorie, il est difficile de faire coïncider les programmes avec les obligations culturelles ou de récolte. En conséquence la ferme de Grignon semble être de moins en moins un support d'enseignement de terrain et de recherche. Le comité s'interroge quant à l'évolution de cette situation lors de l'installation à Palaiseau.

**Le comité recommande à AgroParisTech de trouver une solution pérenne de conservation, éventuellement en collaboration avec d'autres partenaires, pour le Musée du vivant, dont l'installation dans le déménagement sur Palaiseau n'a encore pas été prévue.**

**Le comité recommande à AgroParisTech d'envisager une évolution de la ferme expérimentale en centre de profit/d'image/d'expérimentations appliquées/de formation, et de mener une politique de soutien à cette transformation.**

**Le comité recommande à AgroParisTech de mener une réflexion sur le rôle et la future utilité de la forêt de Nancy.**

---

<sup>55</sup> RAE, p. 59 et pp. 69-71.

# Les relations européennes et internationales

## 1 / Vers une internationalisation de la formation et de la recherche

La division de la Dripe en une direction des partenariats (DP) d'une part, et une direction des relations internationales (DRI) d'autre part, a permis à AgroParisTech d'investir davantage dans le rayonnement de ses activités internationales, d'améliorer sa visibilité et de mieux gérer ses actions, tant à l'interne qu'avec ses partenaires.

L'ouverture d'une section Europe au sein de la DRI a déjà porté ses fruits en créant un guichet unique où sont inventoriées et suivies la majeure partie des relations européennes, et où l'information et les aides se concentrent pour susciter une participation plus active à des programmes internationaux. L'accompagnement institutionnel des initiatives des équipes de chercheurs fait toute la différence.

L'ouverture sur le monde semble bien réussie en matière de formation et AgroParisTech a acquis une relative notoriété, en particulier en ce qui concerne la formation des élèves-ingénieurs : en 2017 on note 89 mobilités sortantes et 32 mobilités entrantes dans les programmes ingénieurs et masters<sup>56</sup>. Depuis 2017, les étudiants doivent avoir réalisés au terme de leur cursus une expérience internationale cumulée d'au minimum 12 semaines (6 pour les apprentis). Actuellement, beaucoup d'étudiants acquièrent une expérience à l'international à travers le dispositif de césure tuteurée<sup>57</sup> (certificat d'expériences à l'international). Les masters bi-diplômants sont accrédités *Erasmus Mundus* ; AgroParisTech est coordonnateur de l'un d'eux. Il y a trois doubles diplômes pour la formation d'ingénieurs (Brésil, Gembloux en Belgique, INA Tunisie), un double diplôme master avec Liège et un accord multilatéral de double diplôme de master avec cinq partenaires européens<sup>58</sup>. Néanmoins, compte tenu de la désaffection constatée des étudiants pour les doubles diplômes, il serait souhaitable d'envisager le développement de formations à distance, et en anglais. Au niveau doctoral, il serait certainement opportun de trouver des formules originales de coopération avec des établissements étrangers, outre la cotutelle classique souvent construite au gré de l'entente entre deux enseignants-chercheurs. En établissant un cadre structurant entre établissements partenaires ou en adhérant à des réseaux internationaux, AgroParisTech pourrait créer des filières avec des ententes cadres permettant une relation soutenue et durable avec ses partenaires internationaux (écoles doctorales internationales avec des engagements annuels en termes de nombre d'étudiants, programmes bi-diplômants au doctorat, etc.).

La part des étudiants étrangers dans la formation d'ingénieur est seulement de 1 % en diplôme d'établissement et 5 % en niveau master<sup>59</sup>, ce qui semble insuffisant par rapport à l'ambition d'AgroParisTech en termes d'attractivité internationale. Pourtant, le séjour des étudiants étrangers est bien organisé avec un encadrement personnalisé. Il faudrait envisager de nouvelles voies de recrutement.

Dans le RAE, les intentions d'AgroParisTech sont claires en ce qui concerne l'internationalisation des études, mais le lien formation-recherche reste à améliorer, de même que la coopération scientifique *sensu stricto*. En ce qui concerne la recherche, la stratégie partenariale à l'international n'est pas encore bien établie. L'intention affichée de la DRI et les moyens mis en avant pour accroître les partenariats à l'échelle de la France et de l'Europe sont une étape vers la réalisation des ambitions de l'établissement. Le nombre de dossiers soumis à l'échelle de l'Europe a augmenté, le financement de la recherche est en hausse et l'incitation à déposer des projets pour financement a amélioré le taux de soumission dans certains programmes.

---

<sup>56</sup> RAE, données de caractérisation.

<sup>57</sup> RAE, p. 78.

<sup>58</sup> RAE, p.80.

<sup>59</sup> Note de caractérisation de l'établissement.



Si l'ambition d'AgroParisTech est d'être, en 2025, un établissement leader au plan international en formation et en recherche, c'est certainement en recherche que l'investissement nécessaire sera le plus important.

Aux yeux du comité, les initiatives prises par la DRI sont bien orientées mais mériteraient d'être inscrites dans une stratégie institutionnelle plus claire qui permettrait de mieux définir et démarquer ses secteurs d'excellence sur l'échiquier français d'abord et ensuite de façon plus étendue hors de l'hexagone. Trois aires de travail semblent se dessiner :

- la mise en place de mesures favorisant la production scientifique et l'accueil de chercheurs étoiles. L'élitisme en science existe : les chercheurs dynamiques obtiennent des financements majeurs, publient dans des bonnes revues, ont des stratégies pour mettre en valeur leurs idées, ont un environnement intellectuel et matériel adéquat et s'entourent des meilleurs. Ils obtiennent des prix, sont sollicités à l'étranger et portent avec fierté le rayonnement de leur établissement. Mais l'établissement doit mettre en place des mesures encourageant les maillages internationaux, la mobilité des personnes, les échanges d'expertise entre laboratoires et la coproduction scientifique au sens le plus large ;
- la définition et la mise en valeur de la marque AgroParisTech à l'international, en matière de recherche. Bien que l'UMRisation de ses recherches soit pleinement réussie par AgroParisTech, il faut éviter que l'identité institutionnelle se perde dans des initiatives qui pourraient être plus facilement prises en charge par d'autres établissements ;
- la détermination des partenariats productifs à l'international. Sans négliger les relations qui viennent des initiatives individuelles de chercheur à chercheur, les grandes équipes porteuses et actives à l'international devraient avoir une large place dans le grand livre des réussites de l'établissement. Malgré une compétence évidente des directions et des équipes d'EC, le RAE ne porte que très peu d'exemples des grandes réussites en recherche faisant la fierté de l'établissement.

La DRI a commencé à grouper les initiatives individuelles qu'elle inventorie pour en faire des filières interinstitutionnelles organisées d'où émerge une véritable collaboration favorisant le développement d'équipes animées et productives (Ex : création de Laboratoires internationaux associés (LIA)). AgroParisTech pourrait davantage s'appuyer sur l'Institut agronomique vétérinaire forêt de France (IAVFF) dont la vocation est le développement de collaborations internationales pour les établissements du Maa et sur les moyens mutualisés dans le cadre du projet de l'Université Paris-Saclay.

AgroParisTech a commencé à investir dans des mesures stimulant la coopération internationale, mais il faudrait accorder des moyens plus conséquents pour que ces mesures puissent donner des résultats probants. L'école pourrait améliorer sa position en améliorant sa participation à l'animation scientifique internationale dans ses champs d'excellence (ex : organiser davantage de conférences internationales). Enfin, une attention particulière devrait être portée aux chercheurs reconnus, par exemple en encourageant l'adhésion des jeunes EC à des cercles élites internationaux, comme la *Global Youth Academy* et proposer des candidatures à des prix scientifiques.

**Le comité recommande à AgroParisTech de poursuivre sa veille des incitations nationales en matière de coopération internationale et de poursuivre son encouragement envers les équipes afin qu'elles orientent leurs actions vers les choix décidés au niveau des tutelles (partenariats internationaux pour stimuler la recherche sur des enjeux de société).**

**Le comité recommande à AgroParisTech de continuer à développer les mécanismes encourageant la mobilité entrante et sortante des EC et toutes mesures stimulant la coopération internationale, notamment pour la recherche.**



## Conclusion

Les évolutions combinées de ces douze dernières années de l'enseignement supérieur public et de l'enseignement supérieur agricole inscrites dans le code rural privilégient deux aspects du développement d'AgroParisTech attendus par ses tutelles, sa participation à l'Université Paris-Saclay et sa spécificité comme établissement public agissant sur les politiques visant à accompagner les transitions des agricultures et espaces forestiers, et les transitions alimentaires et écologiques.

Force est au comité de constater qu'AgroParisTech a démontré que tout a été fait pour assurer la réussite à la fois de l'intégration à l'Université Paris-Saclay déjà amorcée et au regroupement de ses sites franciliens à Palaiseau à venir. Les embûches, bien qu'elles ne soient pas toutes surmontables, sont connues et le plan d'action d'AgroParisTech a été finement pensé. AgroParisTech ajoute une contribution originale à l'Université Paris-Saclay et aura en retour les bénéfices de ses investissements par l'ensemble des ouvertures que procurera le déménagement à Palaiseau et le rapprochement avec d'autres partenaires. Rejoindre et contribuer à une université de recherche de rang mondial est clairement le meilleur moyen stratégique qui permettra à AgroParisTech d'être à la hauteur de ses ambitions bien exprimées dans les documents soumis pour évaluation. Le comité d'experts a aussi porté beaucoup d'attention à cette première attente d'AgroParisTech et le présent rapport contient des constats et des recommandations en ce sens.

Quant à la deuxième attente exprimée *supra* (voir aussi point 2b du présent rapport), AgroParisTech a connu une évolution marquante au cours de la période évaluée. Des changements structurels ont été faits pour lui permettre de s'acquitter au mieux de sa mission et les actions ont été menées de façon ordonnée (au sein des instances décisionnelles, des comités statutaires et des groupes de travail). Le présent rapport d'évaluation fait état de constats et recommandations attestant que les stratégies institutionnelles sont ordonnées et coordonnées de façon à bien satisfaire cette attente de l'organisme qui caractérise en fait une bonne partie de sa mission.

Par suite de l'examen du rapport d'autoévaluation produit par AgroParisTech, de ses annexes, des documents complémentaires transmis au comité d'experts par le Hcéres et des compléments d'information obtenus lors de la visite de site, le comité a dégagé les conclusions suivantes :

1. AgroParistech a réussi le pari d'une double implantation nationale à travers une politique réussie et maîtrisée d'implantation en multi-sites, d'une place de leader au sein de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) et d'une intégration remarquable dans les différents écosystèmes régionaux en s'appuyant sur la recherche de complémentarité thématique vis-à-vis des différents acteurs du site. L'intégration dans l'Université Paris-Saclay procède de la même stratégie ; AgroParisTech y aura une place de leader dans la thématique agricole et alimentaire, reconnue par les membres de l'Université Paris-Saclay. La solidité de la recherche repose sur un partenariat scientifique étroit avec les EPST et notamment avec l'Inra.

2. L'intégration d'AgroParisTech à l'Université Paris-Saclay a été au cœur des préoccupations d'AgroParisTech depuis une décennie. La réflexion a été le fruit d'un travail structuré et planifié de façon stratégique. La mobilisation autour de ce sujet a été forte, mais les risques sont aussi élevés. Doublé d'importants départs à la retraite, le déplacement à Palaiseau aura un effet majeur sur le profil social d'AgroParisTech et force est de constater que le maintien des compétences sera un enjeu stratégique prioritaire. Par ailleurs, l'évolution prévue des modalités de dialogue de gestion ainsi que les mutualisations prévues dans le cadre de l'Université Paris-Saclay devraient contribuer au renforcement de la soutenabilité financière de l'ensemble des activités de l'école, sur ses différents sites en facilitant cette vision globale des ressources.

3. La notoriété de l'établissement repose clairement sur la qualité de sa formation d'ingénieur privilégiant une approche systémique, interdisciplinaire et adossée à la recherche, socle de l'identité revendiquée par l'établissement. L'École a une réputation nationale et internationale reconnue. De façon générale, cette

notoriété est acquise au plan de la formation. AgroParisTech pose aussi des jalons pour accroître sa reconnaissance en recherche à différentes échelles.

4. Le comité s'est questionné sur la complémentarité/synergie avec le prochain établissement fusionné SupAgro Montpellier et AgroCampus Ouest et les conséquences sur la stratégie de partenariat d'AgroParisTech. Cette question n'a pas suscité un examen profond car il est vite apparu qu'AgroParisTech a un tissu de collaboration bien élaboré dans ce secteur. Il apparaît aussi que l'école est particulièrement attractive auprès des étudiants, et en particulier des lauréats de concours et qu'à ce titre, elle ne subit que très peu la compétition des autres organisations.

5. AgroParisTech a mis en place un ensemble de mesures visant le rapprochement recherche-formation, notamment la création du dispositif « la recherche et moi » en 2016, la responsabilisation des départements vis-à-vis des UMR, et l'amplification du rôle du conseil scientifique. La valorisation de la recherche a aussi été au cœur d'une réorganisation des directions. Bien qu'une politique de valorisation de la recherche soit en vigueur en vue d'encadrer les partenariats économiques, la valorisation non économique de la recherche reste à faire. L'essentiel des efforts récents en ce sens ont été concentrés sur sa visibilité par un ensemble de mesures de communication. Ce travail devrait être poursuivi.

Le comité a pu constater que la majorité des points forts de l'établissement pointés par l'Aéres en 2014 le demeurent. Néanmoins certains points faibles tels que la dimension internationale, l'absence de Gpeec, ou encore la mise en place d'un conseil stratégique, qui figuraient déjà dans les recommandations faites par le comité Aéres de 2009, subsistent et continuent à fragiliser l'école. Face à l'ambition affichée par l'établissement de devenir un des leaders européens dans son domaine, il reste du chemin à parcourir et des moyens adaptés à cette ambition devront être trouvés ; une priorisation thématique sur laquelle l'établissement développera son *leadership* à l'international s'avère nécessaire. L'engagement dans l'Université Paris-Saclay devra être saisi comme une opportunité pour atteindre cette ambition. Enfin, même si AgroParisTech a mis en place un processus d'accompagnement interne du déménagement sur Palaiseau, il doit rester vigilant quant à la lassitude des personnels mobilisés depuis longtemps sur ce projet et aux inquiétudes exprimées.

Enfin, le comité d'experts a détaillé ses constats, aboutissant à une trentaine de recommandations étayées dans le présent rapport.

## 1 / Les points forts

- Un établissement piloté par une direction favorisant la collégialité des décisions.
- Une notoriété de l'établissement fondée sur une formation d'ingénieur solide et reconnue, privilégiant l'approche systémique et interdisciplinaire, répondant aux enjeux sociétaux du monde agricole.
- Une remarquable ouverture de l'établissement à différents partenaires académiques qui a permis, grâce à son implantation multi-sites, une très bonne intégration dans les différents écosystèmes nationaux et régionaux, et en particulier dans l'Université Paris-Saclay avec une place de leader sur la thématique agricole-alimentation.
- Des alliances solides et actives avec les EPST et en particulier avec l'Inra.
- Un établissement dynamique, flexible et réactif s'appuyant sur un personnel investi, partageant un fort sentiment d'appartenance et contribuant à une ambiance collective positive.

## 2 / Les points faibles

- Des instances statutaires de gouvernance à faire évoluer dans leur rôle, fonctionnement et composition pour appuyer les stratégies de développement de l'établissement.

- Un projet de déménagement sur Palaiseau qui a accaparé les discussions stratégiques internes depuis presque 10 ans et qui doit désormais servir à construire l'avenir, avec des personnels insuffisamment affectés à des projets renforçant le caractère distinctif de l'établissement.
- Une internationalisation de l'école trop timide et des moyens insuffisamment adaptés à l'ambition de l'établissement.

### 3 / Les recommandations

- Faire évoluer le modèle de gouvernance et renforcer les interactions entre les différents conseils pour appuyer le pilotage stratégique de l'établissement.
- Travailler à l'affirmation d'une identité de l'établissement centrée sur une ou des thématiques phares, vecteurs de notoriété à l'international.
- Amplifier la valorisation des activités de recherche en propre, tout en préservant les partenariats.
- Consolider la démarche Gpeec pour redéfinir les compétences et anticiper les nombreux départs en retraite.
- Construire des formes d'interactions originales avec les *Alumni* et les intégrer dans la réflexion prospective de l'école.

## Liste des sigles

### A

Adeprina	Association pour le développement de l'enseignement, du perfectionnement et de la recherche à l'Institut national agronomique.
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
Apecita	Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture

### B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur

### C

CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Conseil des enseignants à AgroParisTech
CEI	Certificat d'expérience à l'international
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante à AgroParisTech
CFA	Centre de formation d'apprentis
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CIRE	Centre international de recherche sur l'écologie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

### D

DEAI	Direction de l'évaluation et de l'audit interne d'AgroParisTech
DEP	Direction des études et de la pédagogie à AgroParisTech
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante d'AgroParisTech
DFD	Direction des formations doctorales
DFR	Département formation-recherche d'AgroParisTech
DP	Direction des partenariats d'AgroParisTech
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales d'AgroParisTech
Dripe	Direction des relations internationales et des partenariats entreprises d'AgroParisTech
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation d'AgroParisTech
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
ESR	Enseignement supérieur et de la recherche
ETP	Équivalent temps plein

### F

FC	Formation continue
FSE	Fonds social étudiant

### G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
<b>H</b>	
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
<b>I</b>	
IAVFF	Institut agronomique vétérinaire forêt de France
latos	Ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers de services
Idex	Initiative d'excellence
Inra	Institut national de la recherche agronomique
IPEF	Ingénieur des ponts des eaux et des forêts
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
<b>L</b>	
LabEx	Laboratoire d'excellence
LP	Licence professionnelle
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
Maa	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mooc	Massive open online course
<b>P</b>	
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
<b>R</b>	
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
<b>S</b>	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
Shon	Surface hors œuvre nette
SHG	Société hippique de Grignon
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
<b>U</b>	
UE	Unité d'enseignement
UEVE	Université d'Evry Val d'Essonne
UMR	Unité mixte de recherche
UPS	Université Paris Sud
UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin
<b>V</b>	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VEE	Valorisation de l'engagement étudiant à AgroParisTech

# Observations du directeur général d'AgroParisTech



[www.agroparistech.fr](http://www.agroparistech.fr)

■ Direction générale  
Gilles TRYSTRAM  
Tél : 01.44.08.16.01

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

A l'attention de Monsieur Michel ROBERT  
Directeur  
Département d'évaluation des établissements  
2 rue Albert Einstein - 75013 Paris

Paris, le 8 janvier 2019

## Objet : Réponse au comité Hcéres d'évaluation d'AgroParisTech

Monsieur le Directeur,

L'évaluation conduite par le comité apporte à l'établissement un regard extérieur complet et détaillé ainsi qu'une prise de recul sur le projet stratégique porté par l'établissement autant que sur son fonctionnement interne. L'ensemble de la communauté AgroParisTech constate avec satisfaction que le comité d'évaluation Hcéres mesure bien les efforts et la qualité des résultats obtenus sur l'ensemble des missions de l'établissement. L'analyse et les conclusions du rapport confortent la démarche et les directions dans lesquelles l'établissement est résolument engagé en particulier en matière de politique de sites. Le rapport met aussi l'accent sur quelques dimensions que nous n'avions pas identifiées ou priorisées.

Pour ce qui concerne les questions liées à la gouvernance, les liens aux instances seront traités dans la refondation du décret constitutif d'AgroParisTech qui est programmée en 2020. Plusieurs des recommandations proposées par le comité devraient y trouver leur place, en particulier le positionnement des instances, les questions d'orientation stratégique. Par ailleurs, une évolution de la gouvernance est en chantier et se mettra en place dans les années à venir. Ce chantier implique notamment de repenser ou de compléter quelques politiques telles que conduites actuellement. En particulier, les formations sous label *Executive* doivent être repositionnées, en phase avec l'analyse du comité.

Comme le souligne le rapport, la question des ressources humaines est essentielle dans la transition que vit AgroParisTech avec l'implantation à Palaiseau pour les quatre sites d'Île-de-France. Elle est d'autant plus prégnante qu'une fraction importante des personnels partira en retraite d'ici 2023. Dans ce cadre, une approche GPEEC, comme recommandé, est justifiée. Cette analyse a été lancée dans le cadre de l'évolution de la gouvernance afin de mettre en évidence les compétences dont AgroParisTech a et aura besoin, en s'appuyant notamment sur les schémas stratégiques des départements de formation et de recherche. L'analyse proposée par le comité et les recommandations associées nous encouragent à conforter les compétences et les forces affectées à la gestion des ressources humaines.

La ferme expérimentale de Grignon reste bien dans le périmètre de l'établissement et nous sommes conscients de ce que son projet doit évoluer. Il ne peut rester qu'un objectif de production agricole, même si la ferme est rentable aujourd'hui. C'est aussi un cadre, comme d'autres dans AgroParisTech, pour faire le lien entre les projets de recherche des unités et les applications sur le terrain pour servir de support concret à la formation et à la transmission des savoirs, mais aussi pour développer un cadre d'innovation et de démonstration ou de quantification des impacts de l'agriculture (projet Grignon Énergie positive, conversion en agriculture biologique d'une partie de l'activité, etc.).

Siège social :  
16 rue Claude Bernard  
F-75231 Paris cedex 05  
Tél. : 33 (0)144 08 16 61  
Fax 33 (0)144 08 17 00

Le comité a bien saisi la dualité de positionnement d'AgroParisTech : établissement d'implantation nationale, nous sommes à la fois impliqués dans des liens étroits universitaires locaux, mais aussi porteurs d'une stratégie nationale qu'il nous est recommandé de préciser sur plusieurs dimensions. Concernant l'implication d'AgroParisTech comme composante de l'université Paris-Saclay, nous sommes sensibles aux opportunités que cela apporte (mutualisations, visibilité augmentée, nouvelles formations ou activités de recherche) et nous sommes actifs pour la réussite du projet de cette nouvelle université. AgroParisTech apporte à sa construction, outre ses forces en Île-de-France et sa réputation, l'ensemble de ses compétences, y compris celles qui sont portées par nos sites en région et qui sont nécessaires à l'accomplissement d'une stratégie qui privilégie la prise en compte et l'accompagnement des transitions majeures en cours ou qui se profilent (changement climatique, transitions agricoles et alimentaires, de la forêt et des milieux naturels, des territoires et de l'environnement.). Notre défi est donc de concilier le développement du projet pédagogique, scientifique et de fonctionnement de l'établissement avec l'université Paris-Saclay. Cela nécessite une maîtrise fine des opportunités d'une mutualisation des outils de pilotage de l'université Paris-Saclay avec ceux d'AgroParisTech, au bénéfice de l'ensemble des campus. C'est bien l'esprit et l'engagement que nous avons dans ce projet.

S'agissant de l'identité de l'établissement, AgroParisTech revendique, en particulier au travers de sa formation ingénieur, d'être un établissement généraliste des sciences du vivant et de l'environnement. Nous comprenons que cette dimension est bien perçue et solide, mais que, dans le même temps, il nous est recommandé de développer quelques thèmes emblématiques, notamment dans une perspective internationale. Ce sujet est à travailler sans doute en clarifiant la politique scientifique en propre comme recommandé, mais aussi en réaffirmant la politique de pilotage de formations tournées vers l'international (enseignement en anglais, recrutement volontariste international). AgroParisTech a déjà mis en avant quelques thèmes identitaires forts de ce point de vue et prend acte de la recommandation de mieux les affirmer, les porter et les communiquer. Il s'agit d'une réflexion à conduire tout en affirmant, en parallèle, la nécessité d'un établissement abordant les sciences du vivant et de l'environnement de manière générique et systémique complémentaire d'autres formations (en France et à l'étranger) plus axées filières ou dédiées à certains objets. Il nous paraît essentiel dans le futur d'offrir des formations solides fondées sur la science et l'ingénierie et capables d'aborder globalement les défis et enjeux des transitions sociétales en cours. Une telle offre n'est pas exclusive de la revendication de thématiques fortes sur la forêt, l'agriculture, l'écologie ou l'alimentation notamment.

AgroParisTech prend également acte aussi de l'analyse qui suggère l'amélioration des dispositifs existants de mesure de la satisfaction des étudiants afin de mieux révéler des décalages éventuels entre les services rendus et les attentes des étudiants (par exemple en matière d'aide à l'orientation et l'insertion ou de pôle santé).

Enfin, l'établissement tient à souligner qu'il entretient des liens constructifs avec ses *Alumni*.

Je vous prie d'agrée, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations les meilleures.

Le directeur général



Gilles TRYSTRAM

Siège social :  
16 rue Claude Bernard  
F-75231 Paris cedex 05  
Tél. : 33 (0)144 08 16 61  
Fax 33 (0)144 08 17 00

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation d'AgroParisTech a eu lieu du 14 au 16 mai 2019. Le comité était présidé par **Mme Frédérique Jourjon**, directrice de la recherche et de la valorisation à l'Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers, et co-présidé par **M. Yves Bégin**, ancien directeur scientifique de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), Canada.

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Jean-Luc Argentier**, directeur général des services (DGS) de l'Université Jean Moulin Lyon 3.
- **Mme Nadine Imbault**, maître de conférences (physiologie) à l'Université de Tours, ancienne vice-présidente du Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) de cette université ;
- **M. Xavier Martin**, directeur en charge de la prospective et de la filière bois – Centre national de la propriété forestière, Paris.
- **Mme Anne-Carole Poirier**, vice-présidente étudiants du Conseil académique de l'Université de Rennes 1.
- **M. Jean-Luc Rols**, professeur des universités (écologie microbienne) à l'Université Toulouse 3 – Paul Sabatier, ancien vice-président du Conseil scientifique (CS) de cette université, ancien directeur d'unité mixte de recherche (UMR CNRS).

Mesdames Pascale GARCIA, conseillère scientifique, et Viviane RENAULT, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

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

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