

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'École nationale de formation agronomique (ENFA) de Toulouse- Auzeville

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Michel Feutrie, président du comité

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

¹ Le président du HCERES « 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

Présentation	5
1 ● Un contexte en profonde transformation	6
2 ● Un nouveau positionnement à construire	6
3 ● Une méthodologie d'évaluation adaptée au contexte	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Missions et stratégie	9
1 ● Un périmètre de missions qui pourrait être revu de manière substantielle	9
2 ● Une stratégie à construire et à faire accepter par la tutelle	9
II – Des partenariats académiques diversifiés et actifs	10
III - Gouvernance	10
1 ● Une vie institutionnelle et un dialogue social à réinventer	10
2 ● Des processus et des modalités de mobilisation prometteurs en vue d'une réorganisation des services	11
IV – Une identité à conforter et une communication à renforcer	11
V – Des prestations de grande qualité malgré l'absence d'un système de qualité explicite	12
La recherche et la formation	13
I – Un dispositif de formation développé de manière stratégique pendant la période de référence	13
1 ● L'évolution de l'offre de formation	13
2 ● L'adaptation au contexte de recrutement	13
3 ● Des formations orientées vers les disciplines territoriales et agrobiologiques	13
4 ● Une innovation pédagogique adossée à une activité de recherche en sciences de l'éducation	14
5 ● Une organisation complexe mais efficace	14
6 ● Une formation continue qui devrait être plus diversifiée	14
II - Politique de recherche	15
1 ● Une insertion dans la politique de site	15
2 ● L'UMR EFTS : une proximité naturelle entre recherche et formation	15
3 ● Des recherches fondamentales dont le lien avec l'ENFA est à renforcer	16
4 ● La place du mémoire dans le processus de formation à et par la recherche	16
5 ● Les études doctorales : un rythme de soutenance cadencé	16
III - Lien formation/recherche	16
1 ● Un cœur de mission lié à la recherche en éducation, porté par laboratoire EFTS	17
2 ● Les laboratoires AGIR, EDB, Dynamiques rurales, LEREPS : un transfert des connaissances produites à dynamiser	17

La réussite des étudiants	19
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	19
1 ● Des formations reconnues et identifiées	19
2 ● Un accompagnement réel et continu des publics en formation	19
II – La vie étudiante	19
1 ● Une continuité pédagogique entre formation et activités de détente	19
2 ● Une réappropriation nécessaire malgré un large champ des possibles en matière de vie étudiante	19
3 ● Des profils et des attentes très diverses des usagers	20
4 ● Une vie institutionnelle à construire	20
La valorisation et la culture scientifique	21
I – Valorisation des résultats de la recherche	21
Des projets en phase avec la valorisation de la recherche	21
II – Développement de la culture scientifique en lien avec le territoire	21
1 ● Une richesse à mieux exploiter	21
2 ● Les retombées de la recherche et leur diffusion	22
Les relations européennes et internationales	23
Réseau international étroit sans stratégie clairement définie	23
Le pilotage et la gestion	25
I – La prospective : un pilotage à construire	25
II – Une fonction ressources humaines essentiellement gestionnaire	25
III – Une situation financière assainie mais fragile	26
IV – Une fonction immobilière structurée et professionnalisée	27
V – Un système d'information en phase d'amélioration mais des matériels obsolètes	28
Conclusion	29
I – Les points d'appui	29
II – Les points d'attention	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	35
Organisation de l'évaluation	36

Présentation

L'École nationale de formation agronomique de Toulouse-Auzeville (ENFA) est un établissement public à caractère administratif d'enseignement supérieur. Créée par décret en mars 1964, modifiée en août 1978, l'école est l'un des 12 établissements de l'enseignement supérieur public agricole. Le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) exerce conjointement la tutelle de cet établissement avec le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF). L'école a pour mission la formation initiale et continue des professeurs de l'enseignement technique agricole et assure plus largement celle relative aux métiers de l'encadrement éducatif et de la formation des formateurs. Elle assure par là-même un appui aux établissements de l'enseignement technique agricole.

L'école présente un budget de 5,9 millions d'euros en recettes et de 5,8 millions d'euros en dépenses. Elle emploie 44 enseignants et 87 équivalents temps plein bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (BIATSS). Elle accueille 428 étudiants dont 254 en formation post concours fonctionnaire. Le campus abrite 24 bâtiments pour une surface Shon de 19 969 m².

La recherche est développée par quatre laboratoires : le laboratoire dynamiques rurales (DynRu : UMR MA 125 en cotutelle avec l'université de Toulouse 2) avec 8 chercheurs, le laboratoire évolution et diversité biologique (EDB : UMR 5174 en cotutelle avec l'université de Toulouse 3 et le CNRS) avec 4 chercheurs, le laboratoire éducation, formation, travail et savoirs (EFTS : UMR MA 122 en cotutelle avec l'université de Toulouse 2) avec 17 chercheurs, le laboratoire d'études et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS : EA 4212, la tutelle passe au 1/1/2016 de l'université de Toulouse 1 à l'IEP de Toulouse) avec 3 chercheurs ; en outre 2 chercheurs de l'ENFA sont accueillis dans les laboratoires de l'INRA (agroécologie-innovations-territoires - UMR 1248).

L'école propose six masters. Deux masters 2 sont délivrés par l'ENFA, le premier en enseignement et formation pour l'enseignement agricole et le développement rural³, le second en ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi. Quatre masters sont co-délivrés avec des universités ou des écoles toulousaines : a) le master 1 et 2 professionnel en alimentation avec deux parcours, l'un en sciences sociales appliquées à l'alimentation et l'autre en management et ingénierie de la restauration collective ; b) le master 1 et 2 indifférencié de développement des territoires ruraux - acteurs, stratégie, ingénierie ; c) le master 2 indifférencié de gestion sociale de l'environnement, valorisation des ressources territoriales ; d) le master 1 et 2 recherche *The agrofood chain, speciality sustainable agriculture*. L'école est associée à trois écoles doctorales : « sciences écologiques, vétérinaires, agronomiques, bioingénieries » de l'université Paul Sabatier, « comportement, langage, éducation, socialisation, cognition » et « temps, espaces, sociétés, cultures » de l'université Toulouse le Mirail. L'école enfin ne propose plus que deux licences professionnelles, au lieu de cinq précédemment : la première en entreprise et développement local et, la seconde, en gestion et animation des espaces montagnards et pastoraux cohabilitée avec l'université de Toulouse 2. Cette évolution a pour objectif, à la demande de la tutelle, de recentrer l'offre de formation sur sa mission principale.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'ENFA rappelle que le décret fondateur de l'établissement ne lui attribue pas de missions. Dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement qui servira de base aux négociations contractuelles, l'ensemble de la communauté de l'école a pu prendre part à des groupes de réflexion. Ces réunions ont permis que soient rappelés les choix stratégiques qui ont pu être faits au fil du temps, en termes de missions pour l'établissement :

- la formation initiale et continue des personnels de l'enseignement technique agricole ;
- la délivrance de licences et de masters sur la base d'une accréditation conjointe délivrée par le MENESR et le MAAF, en partenariat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ;

³ Pour ce master dont l'habilitation se termine en 2016 avec le passage au master MEEF les recrutements ont été effectués cette année uniquement en M2. Les habilitations du quinquennal en cours, hormis le master IFSE, portent sur des masters complets.

- le système national d'appui à l'enseignement agricole (SNA⁴) ;
- la coopération scientifique, technique et pédagogique au niveau local, national et international.

Au moment où le comité d'experts effectuait sa visite, le MAAF avait engagé une réflexion sur une éventuelle révision du périmètre de ces missions, l'école étant invitée à se recentrer sur ce qui a été qualifié de cœur de métier : la formation des enseignants de l'enseignement technique agricole.

1 ● Un contexte en profonde transformation

Ainsi, l'évaluation institutionnelle de l'ENFA intervient à un moment particulier de la vie de l'établissement que mettent en évidence les documents mis à disposition du comité d'experts et la majorité des interlocuteurs rencontrés dans le cadre des entretiens réalisés lors de la visite sur le site de l'école. Depuis la précédente évaluation quatre éléments contribuent à créer un contexte nouveau.

L'école a connu récemment un changement de direction avec une lettre de mission mettant en avant un pilotage de « profonds changements⁵ ». Suite à ce changement, des modifications dans l'organisation interne ont été amorcées, cohérentes avec les recommandations formulées lors de la précédente évaluation. Une réflexion sur le périmètre d'intervention de l'école a été initiée, conformément aux objectifs définis par la tutelle dans la lettre de mission. Ces nouvelles orientations sont génératrices d'inquiétudes de la part des équipes en place et créent une instabilité source de risques pour l'établissement.

L'école a également à gérer les conséquences de difficultés financières rencontrées en 2010, suite à la construction d'une plateforme de recherche qui avait nécessité le recours à un emprunt de 1,3 M€. L'établissement a fait l'objet d'une inspection de la Cour des comptes dont le rapport est attendu incessamment. Ce rapport devrait contenir des recommandations susceptibles d'influer sur la définition des futures missions de l'établissement.

La stratégie de l'école, qui reste encore à construire du fait d'un processus non abouti de validation par les instances du projet d'établissement, s'inscrit dans le contexte plus général d'évolution de la formation des enseignants marqué par la création des écoles supérieures du professorat et de l'éducation (Espé), par la généralisation du master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) et par sa traduction pour la formation des personnels de l'enseignement technique agricole.

Enfin, l'environnement de l'école est marqué à la fois par la mise en place de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF) créé par un décret du 30 mars 2015 qui a pour mission de fédérer les activités de formation et de recherche de l'ensemble des établissements du secteur agricole et par la création de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMiP) qui vise, quant à elle, à fédérer l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur intervenant dans la région Midi-Pyrénées.

2 ● Un nouveau positionnement à construire

Compte tenu des objectifs stratégiques fixés par le MAAF, l'ENFA doit trouver un positionnement en ajustant les équilibres entre :

- un rôle national de formation des personnels de l'enseignement technique agricole et d'appui aux établissements sur la base d'une ingénierie de plus en plus exigeante en termes de professionnalisme de la part des intervenants, intégré dans un IAVFF dont la mission est d'accompagner et de fédérer les établissements membres ;
- un statut d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche qui l'a conduite notamment à participer activement à la politique d'enseignement supérieur et de recherche du site toulousain et à s'intégrer dans une stratégie territoriale souhaitée par les acteurs locaux. Cette insertion entraîne des choix qui pourraient entrer en contradiction avec les attentes et les demandes du MAAF concernant la forme d'association à la Comue. La direction de l'école a opté finalement pour une convention

⁴ Le système national d'appui (SNA) est un ensemble de ressources et de personnes mises à disposition de l'enseignement agricole. Il est mobilisé pour fournir des cadres de réflexion, des procédures et des outils indispensables à la mise en œuvre de l'innovation (<http://www.chlorofil.fr/index.php?id=265>).

⁵ Lettre de mission du 25 septembre 2014.

d'association renforcée. Ce projet sera présenté pour délibération lors du prochain conseil d'administration (CA) de l'école. La position du MAAF pourrait être clarifiée dans ce cadre⁶ ;

- son rôle « d'école supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE) de l'enseignement agricole » et son intégration dans le réseau national des ESPE.

En outre, dans cette école cohabitent, du fait de l'histoire de l'établissement, des personnels enseignants ayant des parcours, des références et des cultures différentes (en particulier le champ des sciences de l'éducation et les champs disciplinaires liés aux agrosociences). C'est sans aucun doute une richesse, mais les nouveaux enjeux de recentrage de l'offre de formation qui se présentent à l'ENFA et les orientations affichées par le MAAF nécessitent de trouver un nouvel équilibre, de nouvelles formes de mobilisation et de coopération entre ces acteurs au service d'un projet redéfini et partagé qui permette à l'école d'affirmer son identité.

3 ● Une méthodologie d'évaluation adaptée au contexte

Il faut ici rappeler que les comités d'évaluation n'ont pas pour vocation de définir les missions de l'établissement, ou de se prononcer sur telle ou telle orientation stratégique, mais d'apporter un regard extérieur susceptible d'éclairer la réflexion des acteurs sur les pistes à suivre et sur la cohérence des choix stratégiques avec les moyens mis en œuvre. L'objectif de l'évaluation est d'aider l'établissement à réussir à conduire son projet, quand celui-ci sera adopté, dans le respect des orientations définies par l'établissement.

Dans cette période de mutations profondes, l'établissement n'a pu prendre le temps d'effectuer un réel diagnostic sur lequel le comité d'évaluation puisse s'appuyer. Dès lors, faute également de disposer d'un décret constitutif de ses missions, d'un projet d'établissement validé par les instances et d'axes stratégiques de développement pour le futur contrat quinquennal, la démarche mise en œuvre par le comité d'experts a été de prendre en compte, d'une part, la trajectoire de l'établissement dans la période de référence et, d'autre part, les éléments mis à disposition préalablement, pendant, et après la visite et les informations recueillies lors des entretiens sur site.

Les experts se sont attachés à formuler, à partir des points d'appui et de vigilance qu'ils ont identifiés, des hypothèses quant au potentiel de réponse de l'école.

⁶ La montée en puissance de l'IAVFF pourrait avoir des incidences sur le positionnement des établissements d'enseignement supérieur agricole dans les politiques de site.

La stratégie et la gouvernance

I – Missions et stratégie

1 ● Un périmètre de missions qui pourrait être revu de manière substantielle

L'ENFA présente une situation peu usuelle. Le décret relatif à sa création ne précise pas ses missions. Or le rôle de l'école a fortement évolué avec le temps, compte tenu des évolutions dans les exigences en matière de formation des enseignants et des cadres éducatifs, de la mise en place d'un système d'appui aux établissements techniques agricoles (SNA) et plus généralement des orientations politiques successives affichées par le MAAF. De ce fait, ce dernier affirme sa volonté de proposer dans les meilleurs délais un nouveau décret pour l'école afin de lui donner un cadre réglementaire qui prenne en compte cette mutation et ouvre la voie à la signature, avec l'établissement, d'un contrat d'objectifs et de performance et l'adoption d'un plan d'action. Pour le moment, le MAAF attend le rapport de la Cour des comptes pour amorcer la rédaction de ces textes en concertation avec l'établissement. Cependant, la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du MAAF affiche d'ores et déjà clairement son intention⁷ de recentrer les missions de l'ENFA sur son cœur de métier, la formation des enseignants des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricole (EPLEFPA).

Cette perspective interroge fortement l'établissement dont les activités actuelles, produits d'une histoire et de saisies d'opportunités, présentent un périmètre d'intervention beaucoup plus large. La montée en qualification exigée des enseignants a d'abord amené l'école, à la demande de la tutelle, à mettre en place des licences professionnelles en partenariat avec d'autres établissements du site toulousain. La création des instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM) au sein des universités a également encouragé l'ENFA, pour affirmer son identité, à se positionner en tant qu'établissement d'enseignement supérieur. Cette situation a conduit l'ENFA à créer des équipes de recherche (en 1992) et à être partie prenante de formations de masters au niveau du site. En complément, l'école a opéré des recrutements d'enseignants chercheurs et a accompagné des personnels en place vers des postes d'enseignant chercheur.

Dans la dernière période, la maîtrise des formations d'enseignants a conduit l'ENFA à construire un projet de master MEEF, dont l'accréditation est prévue en janvier 2016.

La possible remise en question de cette évolution du positionnement de l'établissement, au-delà de ce qui constituait son socle initial, provoque en interne des réactions et des inquiétudes. Se pose alors la question de l'affichage d'une position en continuité avec les valeurs constitutives de son identité telles qu'elles sont portées par l'école et la communauté éducative.

2 ● Une stratégie à construire et à faire accepter par la tutelle

Depuis 2007, l'ENFA n'avait plus de projet d'établissement. La direction mise en place en septembre 2014, a relancé le processus d'élaboration du projet d'établissement. Un pré-projet a été élaboré sous son impulsion au cours de l'année 2015. Il a été discuté et validé par les instances internes de l'établissement et décliné en quatre axes stratégiques⁸. Dans l'attente de la publication du rapport de la Cour des comptes et d'une finalisation de la redéfinition des missions de l'ENFA, le MAAF n'a pas souhaité présenter ce projet d'établissement au conseil d'administration de l'établissement en juin 2015. La suspension de ces travaux accroît, selon la perception du comité lors des entretiens sur site, l'inquiétude des personnels et les incertitudes quant à l'élaboration d'une stratégie partagée. La direction de l'établissement envisage de présenter ce projet devant le CA au printemps 2016.

⁷ Lettre de mission du directeur de l'ENFA

⁸ Axe 1 : la politique de formation de l'ENFA ; Axe 2 : une politique d'appui en faveur des acteurs de l'enseignement agricole pour l'évolution de leur professionnalité en réponse aux enjeux éducatifs et sociétaux ; Axe 3 : une politique de recherche fondatrice des enseignements dispensés et qui constitue un levier d'identification et de reconnaissance internationale, nationale et de site ; Axe 4 : une organisation de l'établissement qui fait sens pour les personnels et les apprenants.

II – Des partenariats académiques diversifiés et actifs

C'est l'un des points forts de l'établissement. Les partenariats mobilisent deux types d'institutions : celles placées sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture et les établissements d'enseignement supérieur du site toulousain.

Dans le premier groupe on trouve principalement Agrosup Dijon et Montpellier Supagro avec des coopérations appréciées dans le champ de la recherche et dans le cadre du SNA.

Les partenariats avec les établissements du second groupe s'expliquent par son champ spécifique d'intervention. La proximité géographique, les champs disciplinaires couverts, la qualité des prestations des enseignants de l'ENFA tant en formation qu'en recherche, voire la disponibilité de certains de ses équipements (notamment pour les collectivités territoriales) font de l'ENFA un partenaire reconnu et apprécié par les autres acteurs de l'enseignement supérieur toulousain.

Les équipes de recherche de l'ENFA sont toutes inscrites dans des UMR et ont bénéficié d'évaluations positives. Les formations menant aux licences professionnelles, aux masters et aux doctorats, ont fait l'objet d'une double accréditation et sont conduites par des équipes pédagogiques associant plusieurs établissements du site (universités ou écoles). La qualité de la contribution des enseignants de l'école est appréciée par les responsables pédagogiques de ces formations. La plupart des établissements rencontrés soulignent la richesse du site toulousain notamment dans le secteur des Agrobiosciences et la parfaite insertion de l'ENFA dans cet ensemble. L'Espé de Toulouse met en avant les contributions croisées au bénéfice des deux institutions.

Ces relations qui reposent à l'origine sur des initiatives individuelles font toutes l'objet de conventions qui définissent les conditions de la collaboration et en particulier la dimension financière. Certains partenaires ont manifesté leur volonté de signer des accords-cadres permettant d'élargir le champ et la portée des contributions.

L'adhésion de l'ENFA à la Comue restait en débat au moment de la visite. La position de l'établissement était l'inscription de l'ENFA dans une association renforcée, mais elle se heurtait à la résistance de sa tutelle, laquelle préférait une convention de partenariat, ce qui aurait pour effet de priver l'ENFA de la participation aux instances de décision. Finalement, selon les informations produites ultérieurement par l'école, la tutelle a émis un avis favorable à la demande de l'ENFA. Le conseil d'administration de l'université fédérale a approuvé ce positionnement le 16 novembre et celui de l'ENFA le 26 novembre. La convention a été signée le 18 décembre.

III - Gouvernance

1 ● Une vie institutionnelle et un dialogue social à réinventer

L'école dispose d'instances de gouvernance classiques pour un établissement de ce type avec :

- un CA
- un conseil scientifique (CS)
- un conseil des enseignements et de la vie étudiante (CEVE)
- composés à la fois de personnalités extérieures, d'élus de l'établissement représentant les différentes catégories de personnel et d'élèves
- un comité technique (CT)
- un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)
- des commissions paritaires (CP)

Il existe également un conseil des enseignants, plus atypique en ce sens qu'il est composé exclusivement d'enseignants et que sa mission chevauche pour partie celle du CEVE puisqu'ils sont tous deux consultés sur tous les projets de création et de modification des diplômes et formations de l'établissement, sur les demandes d'habilitation et d'accréditation.

Les témoignages reçus par le comité d'évaluation lors de sa visite montrent à quel point la vie institutionnelle et le dialogue social constituent un sujet de préoccupation pour la communauté éducative de l'ENFA, ainsi que pour ses partenaires. Par nature, une période de profond changement, comme celle que connaît aujourd'hui l'école, génère de fortes inquiétudes et peut provoquer des crispations si la démarche n'est pas conduite avec tout l'accompagnement qui s'impose. En l'espèce, un malaise est perceptible parmi les élus aux différents conseils, malaise qui résulte en grande partie de la confrontation entre les positions adoptées en interne par l'établissement et celles portées par la tutelle.

La direction actuelle s'efforce de mener le dialogue social dans le cadre institutionnel en vigueur, ce qui constitue une formalisation notable des pratiques antérieures. Le comité d'experts s'en félicite.

Le comité d'experts a toutefois pu observer, lors de sa visite, le peu d'intérêt des représentants des élèves à s'investir dans cette vie institutionnelle - du fait en particulier des messages étonnamment peu mobilisateurs reçus des équipes enseignantes, leur méconnaissance des instances dont ils sont membres et des enjeux auxquels l'établissement est confronté.

Le comité d'experts recommande que la direction, prenant en compte la spécificité du public, veille à mieux inclure les élèves dans le dialogue institutionnel dès leur intégration dans l'école en les informant sur la vie des instances, les sensibilisant aux enjeux, les formant à leur rôle d'élus et en mettant en valeur cette mission.

En effet, la communauté ENFA ne parviendra pas à prendre le virage du changement si elle n'adhère pas à la démarche. Cela rejoint l'un des enjeux formulé dans le pré-projet d'établissement, exprimé ainsi : « faire sens collectivement ». La qualité du dialogue social résulte en grande partie du respect des institutions, en particulier des conseils. A ce titre, la conduite du changement devra être conjointement orchestrée par la direction et la tutelle pour éviter des épisodes aussi déstabilisants que ceux ayant conduit à l'annulation du débat et du vote sur le projet d'établissement lors du conseil d'administration de juin 2015.

Ces pics de tension sont d'autant plus regrettables que par ailleurs les conseils parviennent à jouer leur rôle, comme le montre la démarche d'élaboration du projet d'établissement même si elle n'a pu aboutir. L'absence de texte réglementaire fixant les missions de l'établissement, et ainsi ses marges de manœuvre, favorise ce type d'incompréhensions.

Ces épisodes de tensions ne peuvent que confirmer le besoin d'un cadre statutaire plus précis. Pour autant, le choix du ministère de tutelle de créer un établissement public doté de missions d'enseignement supérieur et de recherche, suppose un degré d'autonomie et une confiance dans l'établissement pour l'élaboration de sa stratégie pour mener à bien ses missions.

2 ● Des processus et des modalités de mobilisation prometteurs en vue d'une réorganisation des services

La nouvelle direction de l'établissement a engagé un processus de réorganisation des services. Elle peut s'appuyer sur un ensemble de personnels compétents et mobilisés, manifestant un dynamisme avéré au service de l'établissement. En outre, l'école ne souffre pas d'un déficit d'emplois administratifs et techniques et elle a réussi, par des mouvements internes ou des recrutements externes, à améliorer le niveau de professionnalisation de ces personnels. Il reste à tirer parti de cette situation favorable pour stabiliser son organisation interne.

Pour cela le comité considère qu'il sera primordial pour l'école de mettre en place des procédures articulées autour de l'émergence d'un projet stratégique et de se doter des instruments de pilotage et des outils de gestion nécessaires pour qu'elles soient effectives et efficaces.

IV – Une identité à conforter et une communication à renforcer

L'identité de l'ENFA se construit progressivement à partir d'actions de communication régulières auxquelles procède un service de communication dynamique et proactif, composé de 2,8 équivalents temps plein (ETP).

Différents plans d'actions ont été mis en œuvre (journées et livrets d'accueil à destination des publics de l'école, plaquettes de communication présentant l'offre de formation, plans, supports de communication, et créations graphiques), soutenus par des actions médiatiques, en vue de favoriser l'intégration des usagers, dont celle des étudiants étrangers.

La refonte du site internet permet de faire connaître aux partenaires l'évolution de l'école et de rendre lisible la structure des formations proposées, comme celles des partenariats de recherche. La promotion de la recherche et de ses résultats est largement assurée par une communication en langues anglaise et espagnole.

La connexion VPN (réseau privé virtuel- *Virtual Private Network*), active depuis la rentrée 2015, favorise l'accès des formateurs à l'intranet, rendu possible depuis les différents sites physiques de l'école où s'exerce leur activité. La constitution d'un réseau de contributeurs formés par le service de communication permet également d'alimenter directement les sites institutionnel et intranet pour accélérer la réactualisation des informations.

Le comité estime qu'il conviendrait de diversifier et d'enrichir les ressources mises à disposition des étudiants pour leur permettre d'accéder en ligne à des documents compatibles avec les exigences d'une formation en

alternance où le temps hors ENFA est important. Intensifier l'interaction avec les formateurs constitue aussi une priorité pour accompagner à distance les futurs enseignants pendant leur temps de stage.

V – Des prestations de grande qualité malgré l'absence d'un système de qualité explicite

La qualité des prestations de l'ENFA tant dans l'enseignement que dans la recherche a été confirmée par l'ensemble des partenaires externes et par les étudiants rencontrés durant la visite.

L'activité de la mission « évaluation et prospective », mentionnée par exemple dans le dossier d'accréditation du master MEEF, n'apparaît pas dans l'organigramme et ne semble pas être prioritaire pour le moment.

Un conseil de perfectionnement se réunit régulièrement, mais sans les partenaires extérieurs. Sa mission est d'évaluer les programmes de formation et de vérifier l'adéquation aux besoins du secteur professionnel. Toutes les formations offertes sont accréditées, co-accréditées ou vont l'être prochainement (prévue pour le master MEEF en janvier 2016).

L'évaluation des formations par les participants s'effectue régulièrement, mais elle ne se fait pas de manière systématique. Pendant les entretiens sur site, il a été annoncé au comité que le système d'évaluation était « en construction ». Il a été mis en place à la rentrée 2015 pour le master MEEF, il devrait être progressivement élargi, selon l'école, aux autres formations. D'ailleurs, la consultation des anciens étudiants et stagiaires apparaît difficile par manque de participation.

Les exemples d'évaluations présentés au comité d'évaluation se réfèrent à la formation MEEF et à l'intégration professionnelle. Cependant, il est regrettable qu'il n'existe pas de questionnaire visant une évaluation des cours et des modules individuels par les étudiants.

Selon les informations reçues sur site, une évaluation systématique des processus des services internes est établie.

La recherche et la formation

I – Un dispositif de formation développé de manière stratégique pendant la période de référence

1 ● L'évolution de l'offre de formation

Les formations offertes par l'ENFA renvoient à sa mission principale, la formation initiale et continue des personnels d'enseignement, d'éducation et de formation agricole (actuels ou futurs). 75 % du temps d'enseignement de l'ENFA est lié à ces formations pédagogiques. En ce qui concerne la formation continue diplômante, les effectifs ont évolué avec une forte augmentation depuis plusieurs années, passant de 34 inscrits en 2010-2011, à 107 inscrits en 2014-2015.

2 ● L'adaptation au contexte de recrutement

Pendant ces dernières années et en particulier durant le dernier contrat quinquennal, l'ENFA a témoigné d'une capacité d'ingénierie pédagogique importante. Elle a adapté à plusieurs reprises ses formations aux différentes réformes dans l'enseignement secondaire. Réagissant efficacement à la mastérisation de 2009, elle a ensuite répondu à la création des Espé en 2013, en mettant en place son propre master MEEF. L'école a tiré parti de cette chance, pour développer une offre qui ambitionne de s'adapter à toutes les sections de recrutement de professeurs du MAAF. En raison d'un faible nombre d'étudiants, seulement une minorité des parcours offerts a pu être réalisée en 2014-2015. Les effectifs d'étudiants dépendent des concours organisés par le MAAF et du nombre de places ouvertes. Ils varient fortement d'une année à l'autre, ce qui rend difficile la planification de l'enseignement. La diversité des champs d'intervention de l'école, formation initiale et continue et SNA, notamment, amène l'établissement à moduler d'une année sur l'autre, en concertation avec la tutelle, les interventions des enseignants. Cette situation inusuelle dans les établissements d'enseignement supérieur apparaît au comité d'experts gérée de manière efficace.

L'ENFA met à profit la mise en place du master MEEF pour développer et intensifier sa collaboration avec le réseau des Espé dans différents domaines. Une synergie est établie, par exemple, avec l'Espé Midi-Pyrénées dans l'offre de séminaires conjoints et *via* des interventions croisées d'enseignants. En outre, un travail conjoint est prévu sur l'interdisciplinarité, permettant à l'Espé de profiter de la compétence et des expériences de l'ENFA en ce domaine. Au niveau national, l'ENFA propose désormais aux étudiants inscrits dans l'ensemble des Espé une offre de formation en ligne leur permettant d'acquérir des connaissances sur l'enseignement agricole⁹. Ces initiatives confirment à la fois l'ouverture de l'ENFA vis-à-vis des autres institutions et la forte reconnaissance de ses compétences par ses pairs.

Le master enseignement formation pour l'enseignement agricole et le développement rural, élaboré comme première réaction à la mastérisation en 2009, a vocation à disparaître, car il sera complètement remplacé par le master MEEF. En 2014/2015, des étudiants ont été recrutés uniquement pour le M2. Ce diplôme s'adresse ou s'adressait principalement aux étudiants déjà en poste sur tout le territoire des EPLEFPA. En 2013, l'ENFA a repris seule la responsabilité du master ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi (IFSE) qui était auparavant cohabilité avec l'université de Toulouse 1. Cette formation continue au niveau M2 permet de remplir un besoin du MAAF en cadres des EPLEFPA, mais elle sert aussi de base pour une ouverture de l'ENFA vers un public plus large de cadres de politique de formation et d'emploi dans les domaines de la gestion des ressources humaines et des politiques publiques territorialisées. Ce diplôme, mis en œuvre en FOAD¹⁰, attire un grand nombre d'étudiants étrangers et profite de la compétence de l'ENFA dans le domaine de la formation à distance. Une évolution vers un cursus complet (M1 et M2) est prévue, montrant la volonté de l'ENFA de se positionner sur des formations diplômantes complètes.

3 ● Des formations orientées vers les disciplines territoriales et agrobiologiques

Les autres enseignements de l'ENFA sont dispensés dans des formations orientées vers les disciplines du développement territorial et des agrobiosciences. Pour le contrat quinquennal 2011-2016, l'école a été habilitée à co-délivrer quatre masters et cinq licences professionnelles dans ce champ. Ces formations sont offertes en étroite

⁹ Il s'agit d'un module de 50 heures proposé gratuitement aux étudiants des ESPE

¹⁰ La formation ouverte et à distance (FOAD) désigne l'ensemble des dispositifs de formation à distance que cela soit les cours par correspondance, les MOOC²⁵ ou les formations en ligne.

collaboration avec des institutions académiques partenaires, principalement toulousaines, mais aussi régionales et nationales. L'ENFA se situe sur le site de l'agrobiopôle¹¹ de Toulouse, au sein du pôle de compétences Toulouse Agri Campus¹². Cette implantation et les spécificités de ses compétences scientifiques participent au développement de ces collaborations fortement appréciées par ses partenaires.

L'abandon programmé de la co-accréditation des deux masters de gestion sociale de l'environnement et valorisation des ressources territoriales et de sciences sociales appliquées à l'alimentation, manifeste une certaine volonté de l'école, pour se conformer aux exigences de la tutelle, de se concentrer sur des activités de formation en cohérence avec sa mission principale. Cette évolution est confirmée par la décision de l'ENFA, « pour répondre aux objectifs définis dans le projet d'établissement : recentrer son offre sur une vision élargie de sa mission principale », de renoncer également à la poursuite de l'accréditation de trois des cinq licences professionnelles, à savoir les licences ingénierie de projets en agroéquipement ; gestion et animation de système de management ; qualité sécurité environnement et amélioration génétique des plantes. Seules les licences entreprise et développement local et gestion-animation des espaces montagnards et pastoraux ont été réaccréditées récemment.

4 ● Une innovation pédagogique adossée à une activité de recherche en sciences de l'éducation

Les formations de l'ENFA bénéficient d'une innovation pédagogique continue grâce à la spécialisation de l'institution dans la formation des formateurs et aux activités de recherche « pointues » dans les sciences de l'éducation. L'école souhaite renforcer la formation à distance FOAD, déjà fortement développée dans les parcours pour étudiants-stagiaires, par le recrutement d'un personnel technique à plein temps.

5 ● Une organisation complexe mais efficace

L'organisation des formations est efficace et les rôles des différents acteurs sont clairement définis. La cohabitation des différents publics (étudiants et stagiaires-fonctionnaires, notamment) avec des périodes d'alternance différentes et des programmes individualisés ne paraît pas poser de problèmes majeurs. Néanmoins, elle demande un appui administratif non négligeable. Le comité considère que cet appui devra être maintenu, même si le recentrage des missions s'opère. C'est en effet le public en formation de formateurs, dans sa diversité (stagiaires-fonctionnaires et non fonctionnaires) et en raison de son origine géographique dispersée, qui a le plus besoin de l'alternance.

6 ● Une formation continue qui devrait être plus diversifiée

La formation continue (stages de courte durée) concerne quasi exclusivement des personnels des établissements du MAAF. Elle a fortement diminué dernièrement. Cette réduction s'explique en grande partie du fait de l'annulation de stages en raison d'une part de la diminution des stages financés par la tutelle et d'autre part de la désaffection du public ciblé.

L'enjeu est de taille : il s'agit de participer à la formation permanente des enseignants de l'enseignement agricole (public et éventuellement privé) et de valoriser les compétences de l'école. Il se trouve que la demande de ce public évolue rapidement (évolution des publics, évolution des contextes, nouvelles politiques publiques portées par l'Etat ou les collectivités territoriales). Il s'agit aussi de développer sur le marché concurrentiel une activité de formation spécialisée financée contractuellement.

Aujourd'hui, l'école, selon la perception du comité, ne semble pas (ou peu) en capacité de réagir avec rapidité aux changements de la demande. Elle ne dispose peut-être pas de la capacité d'ingénierie qui lui permettrait de mieux orienter son offre de formation continue à destination, notamment des personnels de l'enseignement technique agricole. En outre, elle ne possède pas la culture permettant de se positionner sur le marché de la formation continue et ne cherche pas à mettre à disposition d'autres publics son offre de formation. L'école semble avoir plutôt cherché à développer des formations universitaires, notamment de type master, au détriment de la diversification de l'offre existante.

¹¹ Agrobiopôle abrite des laboratoires de recherche, des établissements de formation et des organismes de transfert. Ce site regroupe 55 organismes, comptant 2 700 salariés et 2 600 étudiants. Il est situé entre les campus de l'Université Paul Sabatier, de l'ENFA, de l'INP-ENSAT et de l'INRA.

¹² Groupement d'intérêt scientifique rassemblant ainsi cinq membres fondateurs : l'ENFA, l'EI PURPAN, l'ENVT, l'INP-ENSAT et l'INRA.

Le développement de la formation continue à destination des personnels de l'enseignement agricole peut être un axe de développement de l'école pour les années à venir.

L'engagement de l'ENFA dans le cadre du SNA est apprécié par ses partenaires. Dans le cadre de cet appui, l'ENFA a pour mission de coordonner les groupes d'animation et de professionnalisation (GAP) sur le terrain. Ce concept (groupe d'enseignants réunis par une discipline ou une problématique et chargés de mettre en place de la recherche-action et de la formation de pairs) semble intéressant et prometteur : l'initiative mériterait d'être évaluée globalement.

Toujours dans le cadre de l'appui, l'école contribue par exemple à la formation de 150 référents régionaux pour « enseigner à produire autrement », un plan d'action coordonné par Agrosup Dijon est mis en place à la demande de la tutelle.

II - Politique de recherche

La politique de l'ENFA est portée par une direction de la recherche associant un service recherche et une mission plateforme, qui travaillent en lien avec le conseil scientifique de l'école. Le service de la recherche participe à la gestion de cinq unités mixtes de recherche (UMR) auxquelles sont associés les 36 enseignants-chercheurs de l'ENFA, dont l'activité de recherche se répartit autour de trois pôles thématiques : (i) l'éducation et la formation, (ii) les agroécosystèmes, (iii) la dynamique et la gouvernance des territoires.

1 ● Une insertion dans la politique de site

Les thématiques de l'éducation et de la formation sont représentées par l'UMR éducation, formation, travail et savoirs (EFTS), celles des agroécosystèmes, par les deux UMR agrosystèmes et agricultures, gestion des ressources, innovations et ruralités (AGIR) et évolution et diversité biologique (EDB), et celle de la dynamique et la gouvernance des territoires, par les UMR dynamiques rurales et le laboratoire d'études et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS). Les points forts de ces unités de recherche sont nombreux, qu'ils concernent les partenariats pour l'innovation avec les entreprises¹³, un rôle moteur dans des laboratoires d'excellence (Labex)¹⁴, une forte capacité d'autofinancement représentant jusqu'aux trois quarts du budget annuel de l'une des unités¹⁵, ou atteignant le nombre de 51 contrats de recherche pour une autre¹⁶, dont 40 dépassent le million d'euros et une publication significative en langue étrangère avec 15% d'articles à comité de lecture en langue étrangère¹⁷. Des axes de progression sont engagés pour certaines unités sur le plan de la production scientifique¹⁸. Globalement, chacune de ces unités mixtes de recherche est caractérisée par une production scientifique d'excellente qualité, des projets internationaux de grande ampleur et une visibilité à la hauteur de l'ambitieuse politique de recherche menée - même si des différences existent entre ces UMR, et entre équipes internes à ces unités¹⁹.

2 ● L'UMR EFTS : une proximité naturelle entre recherche et formation

La nature des objets de recherche travaillés au sein de l'UMR EFTS est propice à un réinvestissement des résultats de la recherche dans les actions de formation. Les documents produits dans le cadre de l'évaluation comme les entretiens sur site montrent la proximité de problématiques qui permettent de nourrir la formation à partir des actions de recherche et, en retour, de reconfigurer des questions professionnelles en questions de recherche, ces deux processus se renforçant en s'auto-alimentant. L'UMR EFTS mène ainsi des études en lien avec milieux professionnels, formateurs et scolaires.

Au-delà de la formation par la recherche et ses résultats, il convient d'initier les étudiants et professeurs stagiaires aux méthodes de la recherche afin de les préparer à analyser et à objectiver les difficultés inhérentes aux situations d'enseignement qu'ils rencontrent et rencontreront.

¹³ UMR AGIR.

¹⁴ UMR EDB.

¹⁵ UMR DynRu.

¹⁶ UMR EFTS.

¹⁷ *Idem*.

¹⁸ UMR LEREPS.

¹⁹ Il conviendrait d'harmoniser les exigences scientifiques et de publications entre équipes à l'intérieur d'une UMR, voire entre UMR.

3 ● Des recherches fondamentales dont le lien avec l'ENFA est à renforcer

Les travaux de recherche développés par les UMR AGIR, EDB, Dynamiques rurales et LEREPS s'apparentent à des recherches fondamentales de nature pluridisciplinaire, dont l'intérêt et la cohérence pour la politique de l'ENFA sont affirmées par la grande majorité des partenaires impliqués pour les objets de recherche qui les concernent. Les connaissances produites en lien avec l'agroécologie, le territoire, les politiques publiques, le milieu économique et les enjeux liés aux évolutions sociétales, notamment, semblent relever d'une politique de recherche thématiquement cohérente avec le projet de l'école.

4 ● La place du mémoire dans le processus de formation à et par la recherche

Au-delà de la formation par les résultats de la recherche, la formation aux méthodes de la recherche semble un axe de travail engagé dès ce début d'année universitaire, prenant appui sur le cadre de l'alternance intégrative. Les enseignants-chercheurs de l'UMR EFTS soulignent le lien qui peut s'établir et s'établit entre l'activité de formation et de recherche. La formation par la recherche constitue une part importante de l'activité de ces enseignants-chercheurs à destination des étudiants de master et de doctorat dans l'unité, ainsi que ceux de master MEEF, notamment dans la mention 4²⁰ « pratique et ingénierie de la formation ». La formation aux méthodes de rigueur scientifique véhiculées par la pratique de la recherche y est également décrite comme constitutives du projet de formation des futurs enseignants des lycées agricoles.

5 ● Les études doctorales : un rythme de soutenance cadencé

L'ENFA s'engage à participer à la coordination des écoles doctorales du site dans le cadre de l'UFTMiP et à préparer ses doctorants à l'insertion professionnelle *via* une convention d'association renforcée avec cette université.

Les études doctorales font l'objet d'une grande attention des laboratoires associés à l'ENFA et le nombre de thèses soutenues durant le précédent contrat (151 thèses soutenues au 30 juin 2014 pour les cinq UMR et 160 thèses en cours) apparaît satisfaisant. Durant la même période, 28 habilitations à diriger des recherches (HDR) ont également été soutenues. Il faut toutefois préciser que ces données concernent l'intégralité de ces UMR et ne sont pas spécifiques à l'ENFA.

On peut noter des thèses financées sous forme de contrats doctoraux, de contrats de recherche et mentionner des thèses menées par des IPAC²¹ avec décharges de service, qui traduisent une politique proactive en faveur du développement de la recherche et de l'insertion professionnelle des doctorants.

Un nombre important de doctorants contribuent à des articles dans des revues à comité de lecture, souvent appuyés par leur directeur de recherche qui les engage ainsi dans la voie de publications exigeantes. Une signature unique des publications scientifiques est requise, sous le label « Unité fédérale de Toulouse ». Le service recherche de l'ENFA organise la campagne interne d'appels d'offres et le suivi de projets des doctorants pour favoriser leur activité scientifique.

Le comité d'évaluation recommande de favoriser les pratiques encourageant la publication en binômes constitués pour chacun d'un doctorant et de son directeur de thèse ou d'un autre membre de l'équipe de recherche dont la qualité scientifique des publications est reconnue par la communauté scientifique. L'objectif est de préparer bien en amont de la soutenance de la thèse un dossier de qualification solide pour l'ensemble des doctorants, et cela par un travail collaboratif de publication destiné à favoriser leur insertion professionnelle.

III - Lien formation/recherche

La loi de refondation de l'école sur laquelle s'appuient les masters MEEF accorde une importance particulière à l'articulation entre recherche et formation, qui se présente avec une cohérence variable selon la place et la nature de la recherche au sein des UMR associées à l'ENFA.

²⁰ Le master MEEF se décline en 4 mentions différentes : Les mentions 1, 2 et 3 forment aux métiers de l'enseignement et de l'éducation dans le système scolaire (1er degré : professeur des écoles-, 2nd degré : enseignant du secondaire et encadrement éducatif). La mention 4 vise à insérer vers les métiers de la formation dans d'autres structures et à diplômer des professionnels en exercice (ingénieur de formation, formateur d'adulte, cadre territorial, coordonnateur de dispositifs éducatifs, notamment).

²¹ Ingénieurs, professeurs agrégés et certifiés.

1 ● Un cœur de mission lié à la recherche en éducation, porté par laboratoire EFTS

Pour aller dans le sens des évolutions attendues par les tutelles, l'ENFA est appelée à se recentrer sur la formation des enseignants qui constitue son cœur de mission. Il est nécessaire de mieux structurer le champ de la recherche en éducation à partir des thématiques développées qui peuvent apparaître dispersées par leur diversité et parfois insuffisamment liées aux problématiques que doit fédérer la recherche en éducation.

Au-delà de la lisibilité, cette démarche doit être inscrite dans la stratégie de l'établissement et animée en permanence par la direction de la recherche.

2 ● Les laboratoires AGIR, EDB, Dynamiques rurales, LEREPS : un transfert des connaissances produites à dynamiser

Selon les enseignants-chercheurs de ces unités, les liens entre recherche et formation, tels qu'ils les envisagent, favorisent les approches pluridisciplinaires et l'innovation dans le cadre du système technique agricole. Concernant les recherches effectuées dans les UMR AGIR, EDB, Dynamiques rurales, LEREPS, est mise en exergue une acuité disciplinaire fondée sur des critères d'excellence scientifique et nécessaire à l'évolution des pratiques. Celle-ci est en effet censée s'appuyer sur les innovations afférentes susceptibles de conduire le changement.

Les laboratoires apportent une contribution à la formation par la recherche des personnels enseignants de l'enseignement agricole en formation initiale et en formation continue ; ils contribuent à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et des adultes, ainsi qu'aux activités de développement, d'expérimentation et d'innovation agricole et agroalimentaire, par exemple, en participant à des actions de coopération internationale. On note la participation à la formation par la recherche et aux métiers de la formation et du développement rural au niveau licence, master et doctorat, dans le cas de l'UMR Dynamiques rurales. Au sein de l'UMR AGIR, l'implication dans la formation par et à la recherche est patente, en particulier dans des formations d'ingénieur agronome et de master de l'Institut national polytechnique de Toulouse (INPT), de l'École nationale supérieure d'architecture de Toulouse (Ensat), de l'ENFA et de l'École d'ingénieurs de Purpan. Plusieurs enseignants et enseignants-chercheurs de cette UMR sont responsables de modules de formation et de l'animation de spécialisations. Ils participent aux formations de master, aux cursus d'ingénieur et contribuent à l'activité des écoles doctorales. Les enseignants-chercheurs de l'EA LEREPS sont impliqués dans la formation par la recherche et dans neuf formations en master, dont certaines sont multidisciplinaires. Les enseignants-chercheurs de l'UMR EDB sont quant à eux engagés dans des formations en licence et en master.

Pour renforcer la cohérence entre les recherches de ces UMR et la formation dispensée à l'ENFA, l'articulation évoquée par les différents acteurs est à renforcer, notamment en termes de développement d'activités de transfert et de diffusion de la recherche directement liées à la formation dispensée à l'ENFA.

La cohérence est à rendre plus lisible en étendant la participation des enseignants-chercheurs à des activités de formation. Il importe d'augmenter l'interdisciplinarité et de traduire les connaissances produites en innovation impliquant la profession agricole et de rendre plus lisible le lien entre le cœur de mission de l'ENFA et l'apport des recherches fondamentales développées par les UMR. Leurs objets suscitent une réserve de la tutelle qui peut les juger marginaux par rapport à la recherche en éducation mais ils ont néanmoins partie liée avec la production de connaissances nécessaires à la formation de futurs enseignants de lycées agricoles. Une meilleure lisibilité de leur lien avec les activités de l'ENFA pourra accroître leur légitimité.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

1 ● Des formations reconnues et identifiées

Les étudiants en formation initiale s'inscrivant à l'ENFA ne le font pas par hasard, les licences professionnelles et les masters de l'école étant très bien référencés sur les différents sites spécialisés. Les étudiants choisissent l'école *via* ces réseaux de prescripteurs. Le haut niveau de technicité des diplômes proposés permet une identification aisée en amont et une satisfaction des attentes des étudiants en aval.

De plus, l'école a une réelle tradition de partenariat avec le monde économique, notamment dans le cadre de la formation de ses étudiants en formation initiale. La coopération avec le monde socio-économique se traduit par exemple par des actions des publics en formation auprès d'entreprises agronomiques locales demandeuses²².

2 ● Un accompagnement réel et continu des publics en formation

Les stagiaires, étudiants et doctorants, ont un fort sentiment d'appartenance à leur promotion et à leur école et n'hésitent pas à se référer à elle. Ce sentiment d'appartenance est renforcé par l'accompagnement réel et continu par des équipes pédagogiques et administratives compétentes et dévouées. Cet accompagnement se traduit par exemple par une attention particulière portée aux possibles décrocheurs dans le cadre de la lutte contre l'échec : tout début de décrochage est pris en charge par l'équipe pédagogique qui essaye avec l'étudiant de trouver des solutions pour qu'il reprenne le cours normal de sa scolarité. Le comité d'évaluation regrette cependant que cet accompagnement soit intimement lié aux équipes pédagogiques des diplômés et qu'il n'existe pas de cadre cohérent à l'échelle de l'école.

Le centre d'information et de documentation (CDI) de l'ENFA propose une large gamme de ressources papiers et numériques, scientifiques et ludiques à destination des usagers et personnels de l'école. En complément de cette offre documentaire, le CDI propose des activités de détente à vocation pédagogiques (formation à Zotero²³).

II – La vie étudiante

1 ● Une continuité pédagogique entre formation et activités de détente

A l'image des ateliers proposés par le CDI, les activités se tenant à l'intérieur de l'école sont intimement liées au public des stagiaires et des enseignants en formation continue. Souvent animées par le corps enseignant de ces promotions, elles font le lien ou complètent les enseignements reçus durant la formation : ce sont essentiellement des activités du domaine de l'éducation socioculturelle (ESCALES²⁴). L'initiative « Tiers-Lieu », proposant de créer un espace dédié à ce *continuum* détente / pédagogie va également en ce sens. Le « Tiers-Lieu » serait un intermédiaire entre le lieu de travail et le domicile ou les loisirs qui pourrait s'inscrire dans une logique de *learning-lab*²⁵.

2 ● Une réappropriation nécessaire malgré un large champ des possibles en matière de vie étudiante

L'ENFA ne dispose pas d'un pilotage stratégique sur les questions de la vie étudiante. L'école ne jouit pas d'une vie étudiante dynamique et le campus manque de vie à la fin des cours. Une seule association, l'association sportive et culturelle (ASC) propose de l'animation de vie des campus en tenant notamment « le bar associatif ». Cette association mixte (adhérents personnels et usagers) a connu par le passé une forte fréquentation des étudiants. Depuis quelques années l'association est dirigée uniquement par des enseignants faute d'investissement des publics en formation. Le ratio des adhésions, 80% d'enseignants et personnels pour 20% d'étudiants et la sporadicité de la

²² Qualisol, TAC, la FRAB.

²³ Zotero est un logiciel de gestion de références. Il permet de gérer des données bibliographiques et des documents de recherche.

²⁴ Activités sportives, ateliers d'écritures, activités de scénarisation.

²⁵ *Learning Lab* : lieu et écosystème d'expérimentation et d'innovation sur les nouvelles formes de travail et d'apprentissage collaboratif.

présence sur site des stagiaires et étudiants ne facilitent pas leur implication. L'ASC dispose d'un budget constitué exclusivement de fonds propres (adhésions et recettes du « bar associatif »). L'ENFA met à disposition les locaux, assurant un soutien logistique et le paiement des fluides associés.

Cette déficience de pilotage entraîne un manque d'initiative construite et programmée dans le domaine de la vie étudiante. La présence d'un référent « vie étudiante », poste créé il y a quelques mois, permet d'envisager une structuration de la vie étudiante au cours des prochaines années. La direction actuelle a également demandé à l'ASC de se saisir de la question de la faible implication des étudiants dans l'animation de l'ENFA. Le quatrième axe stratégique²⁶ du projet d'établissement (« favoriser l'émergence de projets tels que ceux de l'ASC, les événements conviviaux et festifs, le développement de tiers-lieux et *learning center* »), notamment, semble conforter les évolutions constatées depuis le précédent rapport d'évaluation de l'Aeres.

3 ● Des profils et des attentes très diverses des usagers

La situation actuelle peut s'expliquer par la diversité des publics en formation. Les fonctionnaires stagiaires et en formation continue ne sont présents que durant des périodes très courtes (quelques semaines), trois ou quatre fois l'an. Couplé à la présence d'étudiants en formation initiale devant effectuer un stage pendant la moitié de l'année ou n'ayant pas cours sur le campus principal de l'ENFA, le volume d'étudiants présents en simultané sur le site rend difficile la création d'une dynamique de vie du campus. De surcroît, les publics en formation que le comité d'experts a rencontrés ne sont pas particulièrement demandeurs à l'exception des doctorants qui ont présenté des attentes non entendues par l'école à ce jour.

4 ● Une vie institutionnelle à construire

Il existe deux conseils au sein desquels les étudiants sont associés : le conseil d'administration (CA) et le conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE). Ce dernier conseil, s'il aborde la vie étudiante d'après son intitulé, ne lui consacre que peu d'espace dans ses attributions : « Il propose également les améliorations à apporter aux conditions de vie, de sécurité et de travail et les mesures relatives aux activités de soutien aux œuvres sociales, aux services médicaux et sociaux, aux bibliothèques et aux centres de documentation²⁷ ». On pourra regretter que la notion de vie étudiante soit réduite à un seul mot et que cette portion congrue se retrouve dans les faits.

En outre, de leur propre aveu, les étudiants siégeant dans ces deux conseils y sont élus sans engagement de leur part (il leur est proposé de candidater au moment de leur inscription sans que ne leur soient présentés les tenants et aboutissants inhérents à la fonction qu'ils s'approprient à prendre ; il n'y a donc qu'une seule liste de candidats et la publicité électorale est réduite à sa plus simple expression). Par ailleurs, ces élus ne sont pas particulièrement encouragés à participer aux conseils par leurs enseignants qui leur conseillent de privilégier leurs études.

Outre la faible participation des étudiants aux conseils dans lesquels ils sont élus, on peut regretter qu'ils ne soient pas intégrés au dispositif stratégique de gouvernance de l'établissement au sein du comité d'orientation stratégique (COS).

Le comité a noté que malgré des évolutions positives, de nombreux pans de la vie étudiante sont en déshérence. Pour pallier ces manquements, la direction a commandé un plan pour la vie étudiante à l'ASC. Le comité estime nécessaire que la direction traduise en décisions fortes la volonté affichée d'améliorer la vie étudiante.

²⁶ « Une organisation de l'établissement qui fait sens pour les personnels et les apprenants ».

²⁷ Source : site internet de l'ENFA (définition du CEVE).

La valorisation et la culture scientifique

I – Valorisation des résultats de la recherche

L'évaluation Aeres de 2010 insistait sur la nécessité de conduire une véritable politique de valorisation des compétences et de l'expertise de l'ENFA en direction des milieux socio-économiques et des collectivités, en soulignant l'existence d'actions jusqu'alors non valorisées.

Cet objectif a été engagé au cours de la période de référence, avec, au niveau national, une recherche sur la didactique des questions socialement vives prise en compte sous l'angle des « éducations à », ayant fait l'objet de collaborations avec les Espé d'Aix-Marseille, Rouen, Lille, Lyon et Toulouse dans le cadre du projet ANR ED2AO (2008/2012 éducation au développement durable, appuis et obstacles). Au niveau international, une recherche franco-australienne « *Exploring socio-scientific issues through digital technology: the impact of context and culture* » (2011-2012) a été menée à terme.

Des projets en phase avec la valorisation de la recherche

Cette préconisation a été entendue et, dans le cadre du contrat en cours, le projet européen PARRISE (2014-2018) vise à produire des ressources pédagogiques pour la formation des enseignants, en lien avec l'objectif premier de l'école qui consiste à réussir la mise en œuvre de la formation des futurs professeurs de lycée agricole. Il s'appuie sur une collaboration avec 17 universités engagées dans des recherches en didactiques des sciences et des techniques, les Espé de Lyon, de Montpellier et l'Institut français de l'éducation (IFE) (à venir). En outre, la création d'un MOOC²⁸ « environnement et développement durable », auquel contribue l'ENFA, permet d'apporter une contribution à des formations sur les « éducations à ».

Il est à noter que l'impact attendu des études menées au sein de l'UMR EFTS est le développement de méthodes destinées à explorer les processus d'éducation, de formation et de diffusion du savoir. En écho aux recommandations qui avaient été effectuées, une partie des études porte sur l'élaboration de dispositifs de recherche destinés à diffuser et à valoriser des connaissances scientifiques ; d'autres concernent des recherches collaboratives se fixant pour objectif de se saisir de demandes sociales et de produire des connaissances en réponse à ces demandes pour inscrire des questions praxéologiques dans la sphère du débat scientifique.

Le choix des thèmes permet la prise en compte de problématiques directement liées aux contraintes de l'activité de formation et d'enseignement en l'abordant selon le prisme didactique, de la clinique de l'activité, de l'aspect cognitif et du développement professionnel, ou encore, des évolutions et de l'accompagnement que requiert la conduite du changement.

Il conviendrait d'accroître les liens entre les équipes associées à l'ENFA afin d'optimiser les interrelations, de renforcer l'interdisciplinarité et d'augmenter la valorisation des résultats de la recherche en diversifiant les supports.

II – Développement de la culture scientifique en lien avec le territoire

L'ENFA a un rôle majeur à jouer sur le territoire régional, en termes de développement de la culture scientifique et technique *via* les apports de la recherche conduite par l'ensemble des UMR, auquel elle est associée. La formation des enseignants devra en être la première bénéficiaire, par la technicité rendue disponible suite à la diffusion des résultats de la recherche. Ceux-ci contribueront à faire évoluer les connaissances des futurs enseignants et à former un vivier d'enseignants performants, en phase avec les évolutions les plus récentes.

1 ● Une richesse à mieux exploiter

La qualité des recherches développées par ces UMR constitue une richesse et un réseau de complémentarités reconnus par l'ensemble des partenaires qui présentent des arguments forts en faveur du maintien de ces collaborations. Plusieurs équipes et UMR ont d'ailleurs mis en place des collaborations pluridisciplinaires fructueuses.

²⁸ MOOC : *Massive Open Online Course* cours en ligne, ouvert à tous, gratuit.

Les apports en termes de recherche des différentes UMR peuvent naturellement trouver place dans la configuration de recherche et de diffusion de ses résultats. En effet, la lettre de mission du directeur de l'école souligne, par exemple, la nécessité d'accompagner la transition agroécologique et le maintien de la compétitivité de l'agriculture française par des savoirs de haut niveau disciplinaire dont il apparaît que seule la recherche peut être à l'origine de la diffusion, sur cette thématique, comme sur d'autres connexes.

2 ● Les retombées de la recherche et leur diffusion

Outre l'UMR EFTS clairement positionnée dans le contexte des masters MEEF et de la recherche en éducation, les unités liées à l'étude des agroécosystèmes, à la dynamique et à la gouvernance des territoires occupent une place importante et pourraient mieux entrer en synergie avec la dynamique de recherche et de dissémination de l'école.

La complémentarité épistémologique des différentes équipes est de nature à enrichir le patrimoine scientifique par les partenariats avec les entreprises, notamment, qui sont à développer. La dissémination devra être optimisée afin d'intensifier les améliorations des pratiques attendues et d'assurer la cohésion des équipes dans le périmètre de l'ENFA. Par exemple, la diffusion des recherches conduites par l'UMR LEREPS est susceptible d'introduire dans la formation des enseignants une réflexion sur les capacités d'adaptation des acteurs économiques, qu'ils concernent les exploitations ou d'autres organismes du secteur agricole. Dans un autre registre, la complexité des processus écologiques qui génèrent et maintiennent la diversité biologique des individus, des populations et des communautés peut être appréhendée à l'aune de la diffusion des recherches de l'UMR EDB. L'impact sociétal des questions complexes posées par l'évolution constante de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement requiert d'accorder à la recherche une place centrale aux côtés de la formation en vue de relever le défi porté par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, en phase avec les objets de recherche du laboratoire AGIR. Tout futur enseignant de lycée agricole doit en effet pouvoir tirer parti des formations en appui sur les résultats les plus récents de la recherche fondamentale pour revivifier ses connaissances et irriguer ses pratiques.

Il conviendrait d'intensifier la politique de recherche de ressources propres. Par ailleurs, la diffusion des recherches doit être assurée par l'intermédiaire d'un plus grand nombre d'enseignants-chercheurs en cohérence avec le volet enseignement de leur mission.

Les relations européennes et internationales

Réseau international étroit sans stratégie clairement définie

L'ENFA dispose d'un grand réseau de partenaires nationaux, européens et internationaux. Ces partenariats ne se limitent pas à des relations interpersonnelles, ils sont formalisés dans des conventions. Pour chacune des sept formations co-accréditées, il existe une convention avec une université ou une école partenaire ; il s'agit principalement de coopérations régionales ou de coopérations nationales avec des établissements du MAAF. En recherche 17 conventions ont été signées (liste de 2014). En revanche, ces accords ne sont pas intégrés dans une politique de partenariat global qui soutiendrait une stratégie de développement.

Un service des relations internationales disposant de 2,3 ETP est intégré dans la direction de l'enseignement de la formation et de l'appui. Il encourage les activités internationales à différents niveaux. La mobilité au sein d'Erasmus+ se limite quasi exclusivement au personnel, qui est fortement encouragé à développer, notamment des compétences linguistiques à l'étranger. Chaque année cinq à six collaborateurs et collaboratrices profitent d'un tel séjour passant environ deux semaines hors du territoire.

L'échange d'étudiants est très faible dans toutes les formations de l'ENFA, compte tenu de leur spécificité et des caractéristiques des publics touchés. La moyenne d'étudiants sortants dans le cadre des conventions bilatérales ERASMUS lors des trois dernières années académiques est de 1,7 étudiant par année au niveau master et de 2,7 au niveau licence. En outre un ou deux étudiants par année font un stage à l'étranger donnant lieu à une validation par crédits ECTS (*European credit transfer system*). Il n'y a quasiment pas d'étudiants entrants (un seul en 2012-2013 au niveau master). Il faut cependant prendre en compte le fait que les participants stagiaires dans le master de formation des enseignants n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre pour réaliser une partie de leurs études à l'étranger. Cependant, le comité considère que l'école pourrait encourager la mobilité des étudiants non-fonctionnaires et offrir une fenêtre de mobilité à de potentiels étudiants entrants. En outre, la mobilité dans les autres programmes de formation devrait être facilitée et une politique de formation en langue pour l'ensemble des cursus est à développer pour préparer les étudiants à acquérir l'esprit international.

Ce qui n'est pas réalisé pour ses propres étudiants, est en revanche rendu possible pour les élèves des écoles supérieures techniques agricoles. L'ENFA a établi un consortium Erasimp²⁹ avec les écoles agricoles BTS Midi-Pyrénées, dans le but de leur faciliter la participation aux programmes de mobilité européens afin de permettre à leurs élèves de faire un stage à l'étranger.

Contrairement aux masters formant des professeurs, le master *Agrofoodchain*, enseigné en anglais, attire un grand nombre de participants internationaux qui suivent le programme entier à l'ENFA. L'appui pour ces étrangers est réalisé par le service de la formation diplômante. Des cours de langue française pour débutants leur sont offerts.

Pour sensibiliser aux sujets internationaux et à la coopération internationale le service des relations internationales organise régulièrement des modules à option dans le domaine. Selon les inscriptions, qui varient fortement d'une année à l'autre, ces modules sont réalisés ou pas.

Outre les activités dans l'enseignement, le réseau international de l'ENFA se manifeste aussi dans la recherche et dans les prestations de services. Ces activités sont regroupées autour de projets qui exigent l'expertise des enseignants et enseignants-chercheurs de l'ENFA dans le domaine de la formation des enseignants. D'un côté, il y a des demandes dans le contexte de la Coopération nationale à l'étranger dans des pays d'Afrique et d'Amérique du Sud pour former des formateurs agronomiques et pour développer ou réformer des institutions de formation locales. De l'autre côté, les chercheurs de l'ENFA s'intègrent facilement à des projets de recherche au niveau européen et international. Par exemple le projet CASSIS (*Communicating About SocioScientific Issues*) qui réunit des chercheurs de l'ENFA avec des chercheurs de l'*University of Southampton*, de l'*Institute of Education*, Londres au Royaume-Uni, et de l'*University of Auckland* en Nouvelle-Zélande. Ces activités repérées lors de la visite ne sont pas intégrées dans une politique internationale qui soutiendrait un développement stratégique dans ce domaine.

Le comité d'évaluation recommande que l'établissement affiche une réelle politique et des objectifs et se dote de moyens pour les atteindre.

²⁹ Le consortium d'enseignement supérieur Erasmus + (Erasimp) du MAAF en région Midi-Pyrénées, regroupe les 14 établissements titulaires de la charte Erasmus + de l'enseignement supérieur qui proposent des formations initiales - voie scolaire, apprentissage et alternance - et des formations continues dans des établissements publics et privés. Les objectifs d'Erasimp sont : développer les échanges d'étudiants - stages ou études ; promouvoir la mobilité des personnels - formation ou enseignement ; et accueillir des professionnels. Ceci pour les formations aux niveaux BTS (brevet de technicien supérieur agricole), licence et master.

Le pilotage et la gestion

La période écoulée depuis la précédente évaluation a été profondément marquée par une grave crise financière. Les déficits budgétaires successifs des années 2010 à 2013, le poids d'un investissement majeur dont le financement n'était pas assuré (construction d'une plateforme de recherche ayant nécessité *a posteriori* le recours à un emprunt de 1,3 millions d'euros) ont placé l'établissement dans une situation faisant craindre la cessation de paiement.

Sous l'impulsion d'une équipe de direction nouvelle, l'établissement s'est prioritairement mobilisé pour résoudre cette crise et traiter les causes organisationnelles identifiées. Sur le strict plan financier, au demeurant primordial, le succès semble au rendez-vous puisque l'exercice 2014 est excédentaire. Toutefois, outre que l'essai doit être transformé durablement, de nouvelles étapes restent à franchir sans tarder pour que l'on puisse considérer l'établissement comme doté d'un pilotage susceptible d'éviter de telles erreurs et en capacité de porter les projets de développement. La taille de l'établissement peut vraisemblablement expliquer que le besoin n'en soit pas pleinement ressenti. Elle ne saurait justifier toutefois un *statu quo*.

La réorganisation des services et la mise en place de procédures plus rigoureuses sont un progrès qui mériterait d'être poursuivies afin de constituer l'ossature nécessaire à un véritable pilotage.

I – La prospective : un pilotage à construire

Que l'on prenne en compte le rapport d'autoévaluation, les documents produits ou les entretiens menés, le constat est le même : la culture du pilotage, des schémas directeurs, de la programmation pluriannuelle, des indicateurs n'est pas intégrée dans les modes de fonctionnement des différents acteurs. Elle existe ici ou là, sans dynamique, ni cohérence d'ensemble.

A cet égard, il est révélateur de constater que le traitement de la crise financière, qui a donné lieu à de nombreuses mesures souvent douloureuses, n'a pas été appuyé sur un plan de redressement formalisé qui aurait donné de la visibilité aux actions menées et aurait constitué un document de référence partagé par l'ensemble de la communauté ENFA.

Compte tenu des recrutements opérés au cours des dernières années, l'école dispose aujourd'hui de compétences lui permettant de construire, dans beaucoup de domaines, un véritable pilotage. Par conséquent, il faut qu'une volonté politique s'exprime en ce sens pour mobiliser les différentes équipes, enseignantes, administratives et techniques.

II – Une fonction ressources humaines essentiellement gestionnaire

L'ENFA dispose, au 31 décembre 2014 de 145 emplois, dont 34 contractuels. Cela représente 44 personnes ayant un statut d'enseignant (31 enseignants-chercheurs et 13 enseignants), mais pas l'intégralité des ressources consacrées à l'enseignement puisque certains personnels relevant du statut IPAC (ingénieurs, professeurs agrégés et certifiés) sont détachés dans le corps des ingénieurs d'études (IGE) et ne sont ainsi pas comptés dans les effectifs d'enseignants, quand bien même les heures d'enseignement qu'ils effectuent sont prises en compte. Il y en a eu cinq en 2014 selon le bilan social.

Ce choix d'établissement trouve son explication dans la perméabilité possible des fonctions d'enseignement et d'ingénieur sur les techniques considérées. Toutefois, il n'est pas neutre en termes statutaires puisqu'il place les intéressés dans des situations qui pourraient devenir délicates, l'enseignement n'étant pas la mission principale des ingénieurs. Les difficultés financières déjà évoquées ont conduit l'école à réduire son nombre d'emplois de huit unités, un en catégorie B et sept en catégorie C, avec ainsi un effet essentiellement sur les fonctions-support.

L'école ne bénéficiant pas des responsabilités et compétences élargies (RCE), seule une partie du personnel constituée d'une trentaine de contractuels est intégralement gérée en interne, paie comprise.

Le service des ressources humaines comprend sept personnes, dont trois catégories A, trois catégories B et une catégorie C. Parmi ces agents, deux sont affectés à la gestion et à la paie des contractuels. La gestion des ressources humaines a été l'une des fonctions assainies au cours des dernières années, que ce soit notamment par la généralisation des fiches de fonction, la mise en place de procédures et le respect des entretiens individuels annuels.

Parmi les questions non intégralement traitées figure la lutte contre la précarité. La mise en œuvre des dispositifs de la loi Sauvadet³⁰ est effective en termes de « cédésation » mais l'établissement n'a dégagé que peu d'emplois (et aucun en catégorie A) pour proposer des concours réservés aux contractuels bénéficiaires de la loi. Les 29 contractuels concernés fin 2014 constituent une caractéristique forte de sa structure d'emplois pour l'avenir. Le choix de revaloriser les rémunérations des contractuels, en leur offrant un salaire forfaitaire intégrant la quasi-équivalence des primes perçues par les fonctionnaires, peut éviter certaines tensions mais il s'agit là-aussi d'un choix non exempt de critiques car il vise à assimiler une catégorie de personnels à une autre alors que leurs conditions de recrutement et leurs statuts diffèrent.

Les progrès accomplis en matière de gestion doivent être salués. Cependant, il est nécessaire d'entrer dans le monde de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, en restant pragmatique eu égard à la taille de la structure. A tout le moins, s'imposent les campagnes d'emplois (appelées expertise-emplois) pluriannuelles qui répondent aux axes directeurs de l'école et qui s'appuient sur des indicateurs et des taux d'encadrement pertinents. C'est la voie qui s'impose pour parvenir à des choix d'affectation de moyens éclairés et compris, voire partagés par l'ensemble de la communauté éducative et la tutelle.

Enfin, le service des ressources humaines doit prendre pleinement part à la politique de l'établissement pour épauler la direction et donner à l'école les moyens de répondre aux défis qui s'ouvrent à elle au moment où elle est conduite à faire des choix stratégiques dont les conséquences pour les personnels seront significatives, quelles que soient les orientations retenues. A cette fin, il doit mobiliser l'ensemble de ses moyens et disposer des compétences nécessaires en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en conduite du dialogue social et du changement, en prévention des risques psychosociaux. Les efforts déjà accomplis dans cette direction doivent être confortés, la désignation de responsables identifiés sur ces domaines étant susceptible de faciliter la prise en compte des problématiques considérées.

III – Une situation financière assainie mais fragile

Les turbulences rencontrées par l'école à partir de 2009, en raison des déficits successifs et du choix risqué de construire une plateforme de recherche sans garantie d'obtention de tous les financements extérieurs attendus, ont amené une réaction salutaire qui a permis de redresser la barre. Ainsi, l'exercice 2014 a été légèrement excédentaire, avec un résultat comptable s'élevant à 131 k€ contre un déficit l'année précédente de 263 k€.

Il faut néanmoins souligner qu'une part non négligeable de cette évolution ne se retrouve pas au niveau du résultat brut d'exploitation mais provient des nouvelles règles adoptées par l'établissement en ce qui concerne les durées d'amortissement qui ont été allongées pour se conformer aux pratiques courantes en la matière. Cet élément a permis à lui-seul de réduire la charge nette des amortissements de 204 k€, ce qui représente la moitié de l'évolution du résultat net comptable.

Pour le reste, se cumulent les effets positifs de mesures d'économie et ceux d'une amélioration de la gestion financière. En particulier, le rattachement des produits et charges à l'exercice, l'identification précise des engagements et des créances de l'établissement, le resserrement de la fonction dépenses autour des services finances et achats-marchés publics, une meilleure coopération entre les services de l'ordonnateur et ceux de l'agent comptable ont permis de gagner en qualité comptable et ont généré des économies.

Point essentiel, l'établissement connaît aujourd'hui avec certitude sa situation financière, le montant de son fonds de roulement et celui de sa trésorerie. Il a ainsi pu rembourser à l'été 2015 l'emprunt contracté, dont le montant du capital restant dû s'élevait au 31 décembre 2014 à un peu plus d'un million d'euros.

En juin 2015, après vote du budget rectificatif, le fonds de roulement s'établit à 1,7 millions d'euros, la trésorerie à 2,3 millions d'euros. On retrouve ainsi une architecture classique et un niveau satisfaisant pour un établissement de ce type. Malgré tout, le haut du bilan n'est pas encore stabilisé, la valorisation du patrimoine immobilier n'ayant pas encore été arrêtée.

La gestion de l'école en période de crise montre que l'équilibre financier est ponctuellement possible, étant entendu que celui-ci a été obtenu en sacrifiant une partie des investissements, et ceci au détriment du renouvellement d'équipements, notamment informatiques, indispensables aux missions.

³⁰ Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Le modèle économique repose majoritairement sur les financements publics qui représentent en 2014, 4,01 millions d'euros sur les 5,47 millions d'euros de recettes encaissables, soit 73 % des recettes, et ceci hors impact des personnels payés sur budget État qui accroîtrait sensiblement ce ratio. Ce n'est en soi pas une caractéristique très originale pour un établissement de ce type mais on peut s'étonner du peu de dynamisme prospectif pour accroître les ressources propres alors qu'elles pourraient concourir à donner de nouvelles marges de manœuvre à l'établissement, que ce soit dans le domaine des conventions de recherche, dont une partie significative n'est pas imputée sur le budget de l'établissement, ou dans celui de la formation continue.

En particulier, l'activité de formation continue est en grande partie pilotée à distance par la tutelle, qui envoie des stagiaires devant être pris en charge « gratuitement », c'est-à-dire sur les ressources allouées à l'école. Ce modèle, peu responsabilisant et peu dynamisant, mérite d'être réinterrogé à la lumière des choix stratégiques de développement qui ne peuvent faire l'impasse sur la question de la formation continue. Il est, en effet, dit en interne mais aussi par les partenaires qu'elle constitue un enjeu et un potentiel certain.

S'agissant du contrôle de gestion, la fonction correspondante n'apparaît pas sur l'organigramme de l'école, alors que cette dernière s'efforce de mettre en place une comptabilité analytique. Les calculs de coûts de revient constituent un objectif à court terme. A ce jour, la direction n'a pas communiqué sur la portée de cette démarche. En particulier, ne sont pas encore connus la nature des outils d'aide à la décision et des tableaux de bord qui seront mis à disposition de chacun des responsables et le niveau de déclinaison de ces coûts. Par exemple, le calcul des coûts portera-t-il, au-delà des grandes missions de formation et de recherche, sur les différentes actions elles-mêmes, que ce soit les projets de recherche, les diplômes, les stages de formation continue. Le recours à ce niveau d'analyse peut se révéler, en effet, utile comme outil d'aide à la décision.

IV – Une fonction immobilière structurée et professionnalisée

L'établissement dispose d'un parc immobilier constitué de 24 bâtiments, pour l'essentiel sur un seul niveau, dispersés sur le site. Ce parc représente une surface de 19 969 m² dont l'école assume les charges du propriétaire, à l'exception de la résidence universitaire construite récemment (106 logements) et confiée à un bailleur social dans le cadre d'une autorisation d'occupation temporaire. Ce parc immobilier apparaît plutôt bien entretenu et répond aux besoins de la structure. Deux points noirs toutefois :

- un bâtiment condamné dont la restructuration s'impose mais n'est pas financée ;
- la résidence ancienne dédiée aux stagiaires enseignants (150 chambres) datant des années soixante et qui ne répond pas aux normes actuelles de confort. Là aussi, l'absence de financement empêche des travaux pourtant nécessaires.

Cette situation va perdurer puisqu'aucun des projets présentés par l'établissement au titre du contrat de plan État-région 2014-2020 (CPER) n'a été retenu. C'est un signal venant des financeurs que l'école doit absolument entendre.

Pour le reste, la structure de gestion du patrimoine immobilier et de la logistique apparaît bien huilée et maîtrise les différents enjeux. L'équilibre entre missions assurées par le personnel de l'établissement et travaux sous-traités semble correspondre aux besoins et moyens de l'établissement.

En outre, l'établissement s'inscrit délibérément dans une logique de mutualisations de moyens avec son environnement. C'est le cas depuis l'origine avec la partie du site gérée par l'ENFA mais commune avec le lycée agricole et les services centraux du ministère chargé de l'agriculture (voirie, chaufferie, restauration). Cela s'étend également à d'autres aspects (par exemple les questions de sûreté) ou d'autres partenaires (la commune par exemple). Si globalement la collectivité en tire profit, il faut veiller néanmoins à ce que chaque partenaire y trouve son compte et qu'en particulier les charges supportées par l'ENFA soient équitablement réparties entre tous et assumées par chacun.

La dimension écologie et développement durable n'est pas ignorée avec une sensibilité à la maîtrise des consommations énergétiques mais ne constitue pas toutefois une priorité visible. Il est vrai qu'aucun des axes contenus dans le pré-projet d'établissement, ni aucune des missions de l'école citées dans ce document ne mettent en lumière ces questions et qu'il n'y a pas de référent au sein de l'établissement sur les différentes problématiques correspondantes alors qu'elles dépassent largement les aspects immobiliers ou logistiques tout en les englobant.

Il faut saluer la nomination d'une conseillère de prévention rattachée au directeur. Elle a en charge la rédaction et la mise à jour du document unique, ce qui garantit que le travail sera effectué. Il faut veiller toutefois à ne pas désresponsabiliser les chefs de service sur ces questions de sécurité.

En outre, on peut s'étonner que certaines missions lui échappent encore, comme le suivi des vérifications périodiques obligatoires ou le dossier de l'agenda d'accessibilité programmé (Ad'AP), qui sont portés par le service chargé du patrimoine.

Sur ce dernier point, il faut souligner que l'école a déposé en temps et en heure son dossier Ad'AP et qu'elle se trouve dans une situation simplifiée du fait de la configuration de ses locaux principalement en rez-de-chaussée. Cependant, des travaux s'imposaient qui ont été pour l'essentiel réalisés à l'exception de la résidence occupée par les stagiaires, l'un des rares bâtiments à étage qui, outre le manque de confort, souffre d'un déficit d'accessibilité faute d'ascenseurs.

V – Un système d'information en phase d'amélioration mais des matériels obsolètes

Ce domaine a été précurseur en matière de schéma directeur. Celui adopté en 2010 est arrivé à son terme en 2014. Il est regrettable que cette dynamique n'ait pas été suivie sur une plus longue période puisqu'aujourd'hui le bilan de la période écoulée n'est pas encore dressé et que le nouveau schéma directeur n'est pas écrit. Il est vrai que le départ du directeur des systèmes d'information n'était pas propice à une continuité d'action.

Le changement d'organigramme récent, annoncé comme effectif mais non formalisé, a consisté à placer la partie opérationnelle de la direction (dénommé centre de ressources informatiques ou CRI) au sein du secrétariat général afin de garantir une cohérence de l'action des services support. Le directeur des systèmes d'information-DSI (également chef du CRI) reste néanmoins rattaché au directeur de l'école avec la dimension stratégique de la fonction. Ce double positionnement ne donne pas beaucoup de lisibilité à l'organisation retenue, en ce sens qu'elle dissocie deux dimensions de la mission de la direction des systèmes d'information pourtant intimement liées.

Le choix de l'école d'adhérer au consortium Cocktail³¹ lui a permis de bénéficier des différentes applications de gestion à moindre coût. Ainsi, l'ENFA dispose du module scolarité depuis 2010, du module financier depuis 2013 et du module ressources humaines depuis la rentrée 2015. Cette orientation est jugée judicieuse aujourd'hui encore malgré l'incapacité du module financier à s'adapter en janvier 2016 aux règles issues du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Sur ce plan, l'école, qui est parvenue à se mettre en mode GBCP pour l'adoption de son budget rectificatif de juin 2015, ne sera pas pleinement récompensée de ses efforts puisqu'elle devra travailler en mode dégradé en 2016, avec toute la complexité que va représenter cette contrainte pour les gestionnaires.

Les priorités, qui se dégagent au titre du prochain schéma directeur, concernent en particulier :

- le remplacement des postes informatiques, dont 75 % sont vétustes. Le parc, constitué de 225 postes fixes et 30 portables, fait l'objet d'un plan d'actions décliné en deux hypothèses qui permettrait un renouvellement en deux ans ou en cinq ans. Pour l'heure, compte tenu des difficultés financières de l'école, c'est la version basse de ce plan qui est mise en œuvre ;
- le développement des projets unifiés de la Comue Université fédérale Midi-Pyrénées (carte multiservices et portail de l'offre de formation, notamment) ;
- la mise à jour de Cocktail pour le passage à la GBCP et la dématérialisation des procédures ;
- le développement des outils de formation numériques.

L'adoption du schéma directeur et la planification pluriannuelle de sa mise en œuvre constituent par conséquent une exigence pour la DSI afin de lui permettre de se mettre en ordre de marche en intégrant dans sa réflexion la question de l'interopérabilité des différentes applications jugée insuffisante par le directeur.

³¹ Système d'information pour l'enseignement supérieur et la recherche.

Conclusion

L'évaluation de l'ENFA organisée par le HCERES est intervenue à un moment particulier du parcours et de l'évolution de cet établissement. La nouvelle direction n'a pas été en capacité, malgré les efforts soulignés en externe par les responsables des différents conseils et en interne par les administratifs et les enseignants, de proposer un projet d'établissement qui reçoive l'aval de la tutelle (en dépit d'un travail interne soutenu et *in fine* d'une validation par la communauté) et de mettre à disposition un rapport d'autoévaluation qui permette au comité d'évaluation d'identifier clairement la stratégie de l'établissement. Néanmoins l'école a prouvé jusqu'ici sa capacité à faire face à un contexte qui a évolué et qui continue d'évoluer fortement et à adopter des solutions pertinentes. Elle a réussi à surmonter une crise financière critique. Elle constitue un élément apprécié de la communauté enseignement supérieur Midi-Pyrénées.

Elle doit maintenant se préparer à affronter de nouveaux défis comportant des effets sur le périmètre d'activité et donc sur les personnels. Des échéances ont été affichées lors des entretiens, le travail à effectuer et les choix à faire sont à inscrire dans un itinéraire que l'école doit se construire.

L'ensemble des acteurs rencontrés a exprimé des attentes très fortes vis-à-vis du comité d'experts pour lui apporter un regard extérieur, porté par des pairs sur la situation de l'établissement. Le comité s'est attaché à dégager des pistes à suivre, l'objectif est d'aider l'établissement à réussir son projet dans le respect de ses choix stratégiques et opérationnels.

Dans ce contexte, le comité d'évaluation a tenté de faire une analyse de l'existant pour, d'une part, identifier les défis que l'école avait à relever et repérer ce qui pouvait constituer un potentiel porteur pour l'établissement et pour, d'autre part, simultanément, attirer l'attention sur les fragilités de l'ENFA. Les experts ont identifié quatre points de vigilance :

- Une absence de décret constitutif des missions de l'école, absence qui devrait être surmontée dans les prochains mois, si les calendriers évoqués par la tutelle sont tenus.
- Une fragilité stratégique du fait de l'absence de l'adoption d'un projet d'établissement. Sur ce point un nouveau projet a été annoncé par la direction pour le début de l'année 2016.
- Un équilibre interne instable avec un personnel partagé entre revendication, désarroi ou recherche de solutions individuelles.
- Une fragilité financière en passe d'être résolue, mais avec la perspective d'un rapport de la Cour des comptes dont les conclusions pourraient conduire la tutelle à revoir les missions de l'établissement de manière substantielle.

In fine, le comité d'experts a cherché à identifier les points sur lesquels il conviendrait de porter une attention particulière pour que l'école construise le projet partagé qu'elle annonce. Dans cette perspective, la notion de points forts et de points faibles prend, pour ce cas spécifique, une signification toute particulière et incite le comité à proposer de retenir les notions de points d'appui et de points d'attention.

I – Les points d'appui

- Une satisfaction partagée sur la qualité des formations délivrées.
- Un accompagnement réel et continu des publics en formation.
- Une mutation de l'école vers un établissement d'enseignement supérieur et de recherche marqué par une articulation formation/recherche au service de la mission de formation de l'école.
- Un ancrage fort dans la politique de site et largement reconnu par l'ensemble des partenaires.
- Une capacité avérée d'adaptation aux évolutions de l'environnement et de réaction aux difficultés rencontrées.
- Une réorganisation pertinente des fonctions supports et une professionnalisation accrue des personnels.

II – Les points d'attention

- Une instabilité du périmètre des missions de l'école génératrice d'incertitudes sur l'avenir et d'inquiétudes, accentuée par l'évolution des positions de la tutelle.
- Une absence de vision prospective qui puisse être déclinée en schémas directeurs et en programmes pluriannuels.
- Une articulation difficile entre la recherche disciplinaire et la recherche en sciences de l'éducation.
- Un déficit de reconnaissance de l'étudiant comme acteur de la gouvernance de l'établissement.
- Une vie étudiante toujours défaillante et des conditions d'hébergement qui restent mauvaises pour les stagiaires (logements vétustes).

III – Les recommandations

Quelle que soit l'évolution des missions de l'école qui résultera des réflexions en cours, le comité d'évaluation formule les recommandations suivantes :

- Se doter d'une stratégie claire et partagée en s'appuyant sur un nouveau décret statutaire et tenir les échéances annoncées pour le projet d'établissement, le décret et le contrat d'objectifs et de performance sous peine de décourager les acteurs internes.
- Structurer et planifier de manière pluriannuelle les objectifs à atteindre et l'allocation des moyens au service des priorités de l'établissement en s'appuyant sur des indicateurs.
- Développer les conditions et la réalité d'un dialogue constructif avec l'ensemble des catégories d'acteurs de l'établissement.
- Développer les systèmes de coopération et les interfaces entre la recherche en agrosociétés et en sciences de l'éducation.
- Renforcer la capacité d'ingénierie de formation et de montage de formation continue en l'orientant davantage vers la satisfaction des besoins du monde socio-économique et la recherche de nouveaux clients.
- Se doter d'une politique associant les étudiants à la vie de l'établissement et poursuivre la rénovation des logements à destination des publics stagiaires.
- Valoriser la manière dont les partenariats contribuent au transfert de la recherche vers la formation, *via* le développement de la communication externe.

Dans le cas où le périmètre d'intervention de l'ENFA se trouverait restreint à sa mission principale, la formation initiale et continue des enseignants, en plus des recommandations précédentes qui ont une portée générale, certaines recommandations spécifiques sont formulées pour organiser la transition :

- Evaluer au préalable l'impact humain, financier et matériel de la réduction d'activités entraînée par un recentrage des missions sur le cœur de métier, maintenir les systèmes de coopération et les interfaces entre la recherche en agrosociétés et en sciences de l'éducation sous forme de partenariats avec les établissements susceptibles d'y contribuer.
- Organiser de façon progressive le transfert des activités de formation abandonnées vers des structures susceptibles de prendre le relai sur le site de Toulouse.
- Accompagner le changement en intégrant la communauté dans les prises de décision et leur mise en œuvre pour notamment maintenir le niveau de qualité de l'école dans l'exercice de ses missions.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AGIR	Laboratoire agrosystèmes et agricultures, gestion des ressources, innovations et ruralités
ANR	Agence nationale de la recherche
ASC	Association sportive et culturelle

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BTSA	Brevet de technicien supérieur agricole

C

CA	Conseil d'administration
CDI	Centre d'information et de documentation
CEVE	Conseil des enseignements et de la vie étudiante
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CRI	Centre de ressources informatiques
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DynRu	Laboratoire dynamiques rurales (UMR MA 125)

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDB	Laboratoire évolution et diversité biologique (EDB : UMR 5174)
EFTS	Laboratoire éducation, formation, travail et savoirs (EFTS : UMR MA 122)
EI PURPAN	École d'ingénieur de Purpan
ENFA	École nationale de formation agronomique
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPLEFPA	Établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricole
Erasimp	Consortium d'enseignement supérieur Erasmus ⁺ du ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt en région Midi-Pyrénées Erasimp
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

FRAB	Fédération régionale des agriculteurs biologiques de la région
FOAD	Formation ouverte et à distance

G

GAP	Groupes d'animation et de professionnalisation
GBCP	Décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

I

IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFE	Institut français de l'éducation
IFSE	Master ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
INP-ENSAT	École nationale supérieure agronomique de Toulouse
INPT	Institut national polytechnique de Toulouse
Inra	Institut national de la recherche agronomique
IPAC	Ingénieurs, professeurs agrégés et certifiés
Iso	Organisation internationale de normalisation
IUFM	Instituts universitaires de formation des maîtres

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEREPS	Laboratoire d'études et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS EA 4212)

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MEEF	Master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>

P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PIA	Programme d'investissement d'avenir

Q

Qualisol	Qualisol est une marque collective qui bénéficie de la mention « Reconnu garant de l'environnement » de l'ADEME et de l'État
----------	--

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SNA	Système national d'appui

T

TAC	Toulouse Agri Campus
TD	Travaux dirigés
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UFTMiP	Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UMR	Unité mixte de recherche

V

VPN	Réseau privé virtuel- <i>Virtual Private Network</i>
-----	--

Observations du directeur



Toulouse, le 8 février 2016

Directeur : Emmanuel DELMOTTE
 Emmanuel.delmotte01@educagri.fr
secretariat-direction.enfa@educagri.fr

Madame la Directrice,

Vous m'avez transmis le rapport d'évaluation dans sa version définitive et vous m'invitez à formuler d'éventuelles observations.

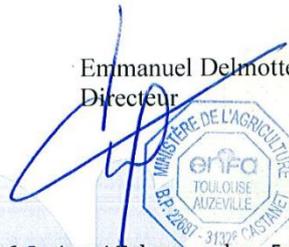
Je voudrais tout d'abord remercier le Haut-Conseil et le comité d'experts pour ce rapport d'évaluation qui nous sera très utile pour la finalisation de notre projet d'établissement notamment concernant les points d'attention et les recommandations. Nous aurons une attention toute particulière pour le diagnostic sur l'opportunité de développer une formation continue permettant d'attirer de nouveaux publics et de générer des ressources propres.

Pour ce qui concerne les observations, je précise que la politique de site de l'établissement, avec une candidature à un statut d'associé renforcé à la COMUE Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées, a été approuvée par la tutelle de l'ENFA, par son conseil d'administration dans sa séance du 26 novembre 2015 et par le conseil d'administration de la COMUE dans sa séance du 16 novembre. La convention ad hoc a été signée le 18 décembre 2015.

Nous retenons aussi les efforts à fournir sur la qualité de la vie étudiante plus particulièrement l'implication des étudiants dans les instances de l'école même si les spécificités de notre public rendent complexe cette implication : Il nous faudra innover et trouver des modes de fonctionnement adaptés à notre public composé principalement d'enseignants stagiaires.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de mes meilleures salutations.

Emmanuel Delmotte
 Directeur



ECOLE
 NATIONALE DE
 FORMATION
 AGRONOMIQUE



2 route de Narbonne BP22687 - 31326 Castanet Tolosan cedex - France
 T. +33 (0) 5 61 75 32 32 - F. +33 (0) 5 61 75 03 09
www.enfa.fr - enfa@educagri.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale de formation agronomique de Toulouse-Auzeville a eu lieu du 14 au 16 octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Michel FEUTRIE, ancien vice-président chargé de la formation continue, maître de conférences de l'université de Lille 1.

Ont participé à l'évaluation :

- Jean-Marc BACA-LACHAZETTE, ancien directeur général des services adjoint, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)
- Jérôme BURQ, directeur d'établissement public local d'enseignement et de formation agricole (EPLEFPA) de Carpentras, ingénieur en chef des ponts et des eaux et des forêts
- Aloïs DUBOIS BANTEGNIE, doctorant en sciences de gestion, ancien vice-président étudiant de l'université Montpellier 2
- Brigitte MARIN, directrice de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE) de l'académie de Créteil, professeure des universités en linguistique
- Magdalena SCHINDLER-STOKAR, directrice de la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL) de l'école de la Haute école spécialisée bernoise (HES)

Françoise DUPONT-MARILLIA, déléguée scientifique, et, Raphaële GAUTHIER chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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