



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier



décembre 2010



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2010

Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement	7
II – La stratégie de recherche de l'établissement	8
III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie de recherche	8
La stratégie en matière de valorisation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Le pilotage de l'offre de formation	13
1 ● La formation initiale	13
2 ● Les formations spécialisées	13
3 ● L'accès au doctorat	14
4 ● Le Centre de Français langue étrangère	14
5 ● Les moyens humains mis en œuvre	14
II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation	15
III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant	15
IV – L'environnement de travail	16
V – La démarche qualité en pédagogie	16
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – L'étudiant est acteur de la vie de l'établissement	17
II – Les dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie	17
La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Le développement des relations inter-établissements	19
II – Les relations avec les EPST et les EPIC	19
III – Les relations avec les collectivités	20
IV – Les relations avec les milieux socio-économiques	20
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – La stratégie de relations internationales en matière de recherche et de formation	21
II – La stratégie internationale de l'IAMM dans le domaine de la coopération au développement	22

La gouvernance	23
I – Une gouvernance articulée entre le CIHEAM et l'IAMM	23
1 ● Le Conseil d'administration (CA) du CIHEAM et le Secrétariat général permanent (SGP)	23
2 ● La direction de l'IAMM	23
II – Le pilotage et le développement des technologies de l'information	24
III – La politique budgétaire et financière	24
1 ● Organisation et pilotage de la politique budgétaire	24
2 ● Une situation financière saine mais fragile	25
IV – Une gestion des ressources humaines hors du cadre français	25
1 ● Une réglementation propre	25
2 ● Une organisation RH en construction	25
3 ● Des conditions de travail appréciées du personnel, malgré l'absence d'un CHS	26
V – Un patrimoine immobilier entretenu et bien géré	26
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	30
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	37

Présentation

L'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (IAMM) a été créé en 1962. Il est un des quatre instituts composant le Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM), organisme d'intérêt communautaire, à vocation méditerranéenne, spécialisé en agriculture, en alimentation et en développement durable, créé la même année à l'initiative conjointe de l'OCDE et du Conseil de l'Europe. Le CIHEAM rassemble 13 États membres¹ et se structure autour d'un secrétariat général, à Paris, et de quatre instituts, localisés respectivement en Espagne (Saragosse), en France (Montpellier), en Grèce (Chania) et en Italie (Bari). Ces instituts travaillent de façon complémentaire en assurant des missions de formation, de recherche et de coopération dans les domaines couvrant l'ensemble des disciplines agronomiques et agroalimentaires. Ils n'ont pas la personnalité juridique et dépendent directement du CIHEAM qui fixe, à travers son CA et son CS, les grandes orientations de chacun d'entre eux.

Au sein du CIHEAM, l'IAMM a pour objectif de préparer les cadres du monde rural du bassin méditerranéen aux changements résultant de l'évolution de cette région, dans les domaines de l'économie et des sciences sociales. Cet objectif général a été réexaminé en 2005 à l'arrivée du directeur actuel de l'IAMM, et décliné en dix priorités dans un projet d'établissement validé par le CA du CIHEAM et qui est en cours de réalisation sur la période 2006-2010.

Situé sur le campus de la Valette, au sein d'un ensemble rassemblant des organismes de recherche (CEMAGREF, CIRAD, INRA, IRD...), et des établissements de formation (Montpellier SupAgro, Lycée Louis-Malassis) et de transfert (Agropolis international), l'IAMM bénéficie d'un environnement scientifique et technique de grande qualité. Il dispose d'un campus de 9 hectares, sur lequel se trouvent ses locaux récemment rénovés (2009), consacrés à la formation, à la recherche et à l'hébergement des étudiants.

L'IAMM recrute chaque année de 60 à 70 étudiants de différentes nationalités (une vingtaine selon les années). De niveau minimum bac + 4, ils préparent en première année un diplôme de master (M2) en cohabilitation avec les Universités Montpellier 1 (UM1) ou Montpellier 3 (UM3) et avec Montpellier SupAgro. Cette première année est sanctionnée par le Diplôme de spécialisation *post-graduate* (DSPG) délivré par le CIHEAM. La poursuite des études en seconde année débouche sur l'obtention du *master of science* du CIHEAM. L'IAMM accueille, chaque année, une vingtaine de doctorants qui seront diplômés d'une université ou d'un autre établissement d'enseignement supérieur français. Il accueille également, en séjour de courte durée (de 1 à 3 mois), 20 à 30 doctorants travaillant et inscrits dans une université d'un pays partenaire. Par ailleurs, il développe une activité importante dans le domaine de la formation professionnelle continue, sous forme de cours intensifs et de séminaires proposés sur place ou à l'extérieur, notamment dans les pays membres du CIHEAM, ou de cours "à la carte". Enfin, il dispense une formation en Français langue étrangère, offerte d'abord aux étudiants méditerranéens inscrits dans l'établissement, mais aussi à de nombreux étudiants et chercheurs étrangers du campus montpellierain.

Comme tout établissement d'enseignement supérieur, l'IAMM conduit des recherches qui, eu égard à sa finalité, s'effectuent en partenariat avec des équipes des pays méditerranéens. Ces recherches sont regroupées au sein d'un seul laboratoire, le Laboratoire d'accueil méditerranéen en économie et sciences sociales (LAMES), et conduites autour du triptyque thématique alimentation/agriculture/développement durable. Le LAMES est intégré au dispositif local de recherche, via l'insertion de ses enseignants-chercheurs et chercheurs dans trois UMR associant l'IAMM à l'INRA, au CIRAD, au CEMAGREF, à l'IRD et à Montpellier SupAgro.

Enfin, l'IAMM développe des activités de coopération au développement qui privilégient une approche méditerranéenne, mais qui ont aussi une dimension régionale et nationale. Ces activités reposent quasi exclusivement sur des moyens externes, tant financiers qu'humains, la charge des enseignants-chercheurs (EC) de l'IAMM les conduisant généralement à n'assumer, dans ce domaine, que des tâches de coordination générale, d'accompagnement scientifique ou d'expertise ponctuelle.

¹ Albanie, Algérie, Égypte, Espagne, France, Grèce, Italie, Liban, Malte, Maroc, Portugal, Tunisie, Turquie.

Pour effectuer les différentes missions qui lui sont confiées, l'IAMM dispose de 12 EC permanents, dénommés "administrateurs scientifiques", de 8 professeurs associés, correspondant à 2 ETP, et de 6 chercheurs contractuels, recrutés sur des fonds correspondant à des contrats de formation, de recherche ou de coopération. Le personnel administratif et technique est composé actuellement de 41 agents. Le budget consolidé de l'établissement, de l'ordre de 5 M€, est alimenté pour plus de 60% par une subvention de fonctionnement allouée par la France.

Établissement membre d'un organisme international, l'IAMM est soumis à une réglementation qui lui confère un fonctionnement spécifique. On peut ainsi relever :

- l'absence d'un Conseil d'administration et d'un Conseil scientifique propres à l'établissement, ces deux instances étant statutairement fonctionnelles au niveau du CIHEAM ;
- la tutelle exercée par le CIHEAM, mais aussi par le MAE et le MAAP, notamment par une participation au Conseil d'administration qui vote le budget, et donc l'attribution de la dotation allouée par la France ;
- la gestion des personnels effectuée selon les statuts du CIHEAM, tant au niveau des recrutements et du déroulement des carrières que des missions assignées aux EC de l'IAMM, qui sont plus variées et plus larges que celles habituellement confiées à leurs homologues français.

Outre ces particularités institutionnelles, deux autres spécificités de l'IAMM doivent être signalées :

- la richesse du réseau de relations, tissées depuis sa création, dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche agronomiques, avec ses partenaires du bassin méditerranéen et avec d'autres régions du monde (Amérique latine, Moyen-Orient...). Ce réseau est utilisé par l'IAMM, mais aussi par ses partenaires montpelliérains ;
- l'importance de la démarche qualité mise en place par le directeur actuel, notamment dans le domaine des masters professionnels, des formations continues et du Français langue étrangère. Cette démarche qualité se concrétise dans un système de management de la qualité et une certification ISO 9001.

La stratégie en matière de recherche



La recherche à l'IAMM porte sur les sciences économiques, sociales et de gestion appliquées aux systèmes agroalimentaires territorialisés des pays riverains de la Méditerranée. Ces pays, qui connaissent sur la rive sud une forte croissance démographique, sont globalement, pour leur alimentation, de plus en plus dépendants des importations. De plus, leur milieu agro-environnemental est fragile et vulnérable, en particulier aux effets du changement climatique. En conséquence, la recherche à l'IAMM vise à apporter des informations aux décideurs publics des pays partenaires du CIHEAM : ministères, collectivités territoriales, universités, instituts de recherche, organismes agricoles et agroalimentaires de développement. Tout en contribuant aussi à améliorer la qualité des cours et des séminaires, elle permet, en outre, à l'IAMM de disposer d'une équipe d'EC capables de former des doctorants de ces pays.

I – Le potentiel de recherche de l'établissement

La recherche est effectuée par 12 EC permanents, 8 professeurs associés, 6 "chargés de recherche", responsables de contrats de recherche, et par une soixantaine de doctorants à temps plein. Ces moyens sont rassemblés au sein d'une seule structure, le LAMES, conformément à la demande du CA du CIHEAM.

Le budget recherche est alimenté, pour 90%, par les contrats que l'IAMM obtient grâce à ses compétences acquises en matière de veille, à son aptitude à mobiliser des collaborations et à sa capacité d'ajustement aux termes de référence des appels d'offres de l'UE et des différents pays méditerranéens. Ces contrats s'élèvent à 1,2 M€ en moyenne par an, sur 5 ans. La part des ressources accordées par le CA du CIHEAM est modeste (50 k€/an) et limite l'autonomie de l'IAMM pour développer une politique de recherche qui lui serait spécifique.

Les EC sont engagés pour une période de 4 ans, renouvelable après évaluation, menée non par leurs pairs, mais par une commission regroupant le comité scientifique, le directeur et le secrétaire général du CIHEAM. La démarche qualité, initiée en 2006 et déjà en place dans différents secteurs d'activité, doit s'appliquer à la recherche à partir de 2010.

L'IAMM a créé un double réseau scientifique, à la fois local et méditerranéen :

- un réseau, à Montpellier, avec les organismes de recherche (INRA, CIRAD, CEMAGREF, mais aussi avec l'IRD et le CNRS), les universités (UM1, UM2, UM3) et les grandes écoles, réunis au sein d'Agropolis International. Les EC, les "chargés de recherche" et certains doctorants(5) sont membres d'une des trois UMR, dont l'IAMM assure la cotutelle avec différents partenaires¹ ;
- un réseau avec les universités et institutions de recherche agricoles, alimentaires et environnementales de différents pays membres du CIHEAM.

Cette capacité de travailler en réseau, caractéristique principale des activités du CIHEAM, est à l'évidence un atout important, que les scientifiques de l'IAMM mettent à la disposition de leurs collègues chercheurs partenaires du site, moins familiarisés à communiquer avec les pays membres du CIHEAM. L'ancrage dans la communauté scientifique locale est un autre point fort pour l'IAMM, qui y puise des ressources pour des collaborations de recherche, la formation doctorale et les enseignements. Il permet en outre de former des équipes capables de conduire des projets qui bénéficient aux pays du CIHEAM.

Enfin, la recherche bénéficie, comme les autres secteurs d'activité de l'établissement, des facilités offertes par une organisation sans faille dans le domaine de la communication et de la diffusion des résultats : rapport d'activité pluriannuel, brochure présentant chaque doctorant, catalogue des publications, dossier rassemblant des fiches, qui exposent en une page les points essentiels de chaque projet de recherche...

¹ UMR MOISA : IAMM, CIRAD, INRA, Montpellier SupAgro ; sont associés deux chercheurs CNRS et IRD, par le biais de leur mise à disposition à l'IAMM ; UMR G-EAU : CEMAGREF, IAMM, CIRAD, ENGREF, IRD, Montpellier SupAgro ; UMR Systems : IAMM, CIRAD, INRA, Montpellier SupAgro.

II – La stratégie de recherche de l'établissement

La recherche effectuée à l'IAMM est pluridisciplinaire et finalisée sur l'économie et la sociologie appliquée à l'agriculture, l'agro-alimentaire, aux espaces ruraux et urbains et à l'environnement des pays méditerranéens. Elle se caractérise aussi par la capacité des chercheurs de l'institut à gérer un réseau local et méditerranéen de compétences pour mener des projets.

Elle est fondée sur une complémentarité entre la recherche de base, conduite dans les UMR, et la recherche finalisée, que les scientifiques de l'établissement effectuent au sein du LAMES, sur le terrain et, notamment, dans leur activité de coopération avec leurs collègues des pays membres du CIHEAM. Si cette double mission leur permet d'embrasser une thématique de recherche, de l'acquisition des connaissances à leurs applications finalisées, elle pose problème concernant la nature, le type et parfois le niveau des publications, dont la typologie est très diversifiée.

Les publications sont soit des communications faites lors de colloques et des rapports d'expertise (53%), soit des ouvrages ou des chapitres d'ouvrages (20%), soit des articles scientifiques de revues périodiques (27%). Les articles publiés dans des revues à comité de lecture ne concernent que 17% des publications, ce qui correspond à 1,7 publications par an et par EC. Ce résultat est toutefois honorable, eu égard aux nombreuses missions et responsabilités des scientifiques de l'IAMM. Ces publications sont, la plupart du temps, cosignées avec des chercheurs d'autres institutions locales et/ou des pays méditerranéens. Cette situation illustre la capacité de collaboration des scientifiques de l'institut, qui répond ainsi à sa mission de contribuer à instruire les problèmes concrets des pays méditerranéens, en sachant mobiliser les compétences des chercheurs montpelliérains.

L'absence d'objectif qualitatif en termes académiques (classement des revues, qu'il soit externe – CNRS, *Impact Factor* – ou interne à l'institution), pour les publications, ne facilite pas la progression de la qualité des recherches, qui permettrait de réaliser des percées scientifiques significatives. Elle semble aussi handicaper les EC dans l'obtention d'une HDR (4/12 EC).

L'IAMM a, dans ses missions, la formation des doctorants pour les institutions des pays méditerranéens, mais le CIHEAM n'a pas souhaité délivrer lui-même le diplôme selon ses propres règles. Il a préféré œuvrer en partenariat avec les institutions françaises habilitées à délivrer ce diplôme. Ainsi, les doctorants de l'IAMM sont titulaires d'un doctorat délivré par une autre institution : UM1, UM2, UM3, Montpellier SupAgro, AgroParisTech, Paris 10, les universités de Grenoble, Toulouse, Aix-en-Provence... Ce choix semble judicieux : il évite le repliement scientifique des doctorants, en leur offrant un accès beaucoup plus large au monde académique, ici ancré dans les établissements d'enseignement supérieur et les universités. Cette fertilisation croisée entre l'IAMM et ces institutions de recherche est un atout dont bénéficient aussi les EC et les chercheurs de l'IAMM. L'institut exige généralement qu'un de ses EC soit directeur ou co-directeur de thèse. N'ayant pas assez d'EC titulaires d'une HDR, l'établissement fait appel à ses professeurs associés, qui sont quasi exclusivement des chercheurs confirmés. Ce déficit d'encadrement conduit l'établissement à refuser des demandes de doctorants, pourtant de bonne qualité. C'est là incontestablement un point faible de l'IAMM.

III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie de recherche

Le CS du CIHEAM fixe les orientations en matière de recherche pour les quatre instituts. Il est composé de 7 membres issus de l'OCDE, d'instituts de recherche et des ministères de l'agriculture de pays membres. L'IAMM n'y est pas représenté institutionnellement, mais dispose d'une souplesse satisfaisante pour appliquer la politique de recherche définie. Les objectifs individuels de la recherche sont négociés par les EC, lors d'entretiens individuels avec le directeur de l'institut, en relation avec les responsables d'UMR, au sein desquelles les agents de l'IAMM apparaissent bien intégrés¹. L'IAMM n'a pas de Conseil scientifique propre, mais un comité interne informel rassemblant les EC. Il se réunit pour prendre des décisions collectives, afin de répondre ou non aux appels d'offres, publiés notamment par les décideurs publics des pays méditerranéens, l'UE et la FAO, sur les questions économiques et sociales concernant les domaines d'expertise de l'IAMM dans cette zone.

¹ La direction de l'UMR MOISA est actuellement assurée par un enseignant-chercheur de l'IAMM.

Le recrutement des enseignants-chercheurs répond à une procédure rigoureuse : appel d'offres international (profil de poste) *via* les réseaux institutionnels de l'IAMM et du CIHEAM, avec un comité de sélection mixte (international, local mais externe à l'IAMM, et interne). Sur les 24 postes scientifiques, 7 sont occupés par des ressortissants de différents pays du bassin méditerranéen. Le recrutement des doctorants est confié au LAMES, qui sélectionne selon 6 critères : qualité scientifique, thème de la recherche, possibilité de cofinancement, postulant déjà diplômé de l'IAMM, cotutelle avec une autre institution méditerranéenne et possibilité qu'un membre du LAMES dirige ou codirige la thèse.

Il serait utile que la nature de la recherche des EC soit qualifiée (nature des revues, impact...), pour gagner en reconnaissance interne et externe et pour les inciter à publier davantage dans des revues reconnues académiquement. Plus encore, cela pourrait les encourager à modéliser et innover pour proposer des solutions de plus grande envergure sur les questions agroalimentaires, territoriales et environnementales qui sont déterminantes pour les pays méditerranéens. Mais la mise en place de la stratégie de recherche à l'IAMM, comme son suivi, reste fragile et tributaire d'un système où la relation individuelle entre les différentes parties concernées est prépondérante. Actuellement, les chercheurs rencontrés, issus de l'université, du CEMAGREF ou du CIRAD, ont une très bonne perception des scientifiques de l'IAMM pour la complémentarité de leurs connaissances des problèmes de recherche dans le bassin méditerranéen, ainsi que pour l'aide apportée dans le maillage de leurs propres collaborations avec cette région. Le risque existe néanmoins de voir, dans l'état actuel des forces de l'IAMM et de son organisation, certains partenaires tirer parti des collaborations mises en place avec l'aide de l'IAMM, jusqu'à le supplanter en Méditerranée, par des recherches de qualité académique supérieure et une plus grande capacité à apporter des solutions nouvelles, pour améliorer les systèmes agricoles, alimentaires et environnementaux des pays méditerranéens.

Pour éviter ce risque et conserver à l'IAMM le rôle d'interface qu'il joue dans des conditions reconnues, une réflexion sur une organisation mieux structurée des activités de recherche dans la durée est certainement à encourager fortement.

La stratégie en matière de valorisation



La valorisation des activités de l'IAMM avec les entreprises est faible. Il faut souhaiter que les efforts de l'établissement pour répondre aux appels d'offres de l'ANR, des pôles de compétitivité et de l'UE, fassent évoluer cette situation. La création récente à l'IAMM d'un incubateur d'entreprises, dans le domaine du conseil et de l'expertise, peut le laisser espérer. En revanche, les relations dans ce domaine avec le Maghreb apparaissent plus dynamiques, comme le montre l'action avec le MIPI algérien pour créer un réseau de 142 partenaires (dont une centaine d'entreprises), qui a pour objet d'améliorer la compétitivité des entreprises (en particulier agroalimentaires), ou encore les différents jumelages, mis en place avec des technopôles et des organismes régionaux de développement au Maroc et en Tunisie.

En matière de valorisation industrielle, le comité d'experts n'a pas eu connaissance de dépôts de brevet, mais il est vrai que l'activité de recherche (et pédagogique) de l'établissement ne s'y prête guère.

La valorisation des connaissances et des savoirs, à travers les publications scientifiques et pédagogiques des EC, bénéficie des facilités d'édition offertes à la fois par le CIHEAM et par l'IAMM, qui disposent, l'un comme l'autre, d'un service dont la qualité et l'activité sont peu communes. La diversité et la qualité des supports de communication édités (ouvrages, revues, rapports, documents audiovisuels...), notamment la publication des meilleures thèses de master, sont réellement impressionnantes.

La valorisation des résultats de la recherche répond aux normes habituellement utilisées par les UMR. Une mention particulière doit être faite pour les activités d'édition sous l'égide du CIHEAM, qui propose :

- un ouvrage collectif, *Mediterra*, publié chaque année, depuis 2007, en anglais, français, italien et arabe, pour faire le point sur un sujet donné ;
- une revue, *Options méditerranéennes*, avec une série A, intitulée *Séminaires méditerranéens*, et une série B, intitulée *Études et recherches*.

L'IAMM est particulièrement concerné par la série B, qui publie essentiellement des études et recherches appliquées aux questions agroalimentaires méditerranéennes. L'absence de comité de lecture extérieur à l'institution rend difficile l'appréciation de la qualité de la recherche publiée, qui gagnerait à être qualifiée, pour distinguer d'une part, les travaux qui répondent aux critères de la recherche académique par les méthodes d'investigation utilisées, et d'autre part, ceux de nature plus empirique.

Enfin, la valorisation s'applique, de façon plus diffuse, à différents autres secteurs : expertises, activités de conseil, études de marché, prestations pour des tiers (atelier multimédia), valorisées au niveau de l'établissement...

L'importance du nombre de partenaires avec lesquels l'IAMM travaille et le potentiel de ses ressources humaines sont deux facteurs qui conditionnent le succès (ou l'échec) d'une stratégie de partenariat n'ayant pas encore fait les choix nécessaires, pour que les résultats obtenus soient valorisés dans de bonnes conditions. Le temps et les moyens nécessaires pour valoriser des activités souvent foisonnantes, apparaissent considérables, face à un potentiel humain limité et accaparé par de nombreuses autres tâches. Un fort engagement de l'ensemble des EC et des ingénieurs de l'IAMM a pourtant été constaté : tous attachent une grande importance et déploient beaucoup d'énergie pour valoriser l'établissement. Leur activité, tant au niveau des conférences données, des missions effectuées, notamment à l'étranger (Europe et bassin méditerranéen), des appels d'offres auxquels ils répondent, est, pour la plupart d'entre eux, impressionnante. Il serait regrettable que cette activité, qui s'explique par le dynamisme de l'ensemble de la communauté, ne soit pas mieux structurée, tant pour la qualité de la valorisation effectuée que pour celle du travail demandé aux agents qui en ont la charge.

La stratégie en matière de formation

L'IAMM dispense des enseignements selon le programme fixé par le CA du CIHEAM. La structure et les contenus de l'offre de formation traduisent la spécificité de l'établissement, à la fois composante d'une institution internationale euro-méditerranéenne et établissement d'enseignement supérieur délivrant ses cours en français. Ses domaines d'activités¹ s'inscrivent dans la carte générale des compétences du CIHEAM et s'articulent avec ceux des trois autres instituts². Par ailleurs, conformément au premier des dix objectifs de son projet d'établissement, l'IAMM adhère au dispositif de Bologne. Cela s'est traduit, depuis 2007, par un rapprochement important avec l'enseignement supérieur et la recherche universitaire et agronomique à Montpellier. Enfin, l'institut doit veiller en permanence à l'adéquation entre offre et besoins de formation (notamment en formation continue), pour un public dont les origines géographiques et l'âge impliquent des conditions spécifiques, en termes de pédagogie, d'accueil et de suivi.

I – Le pilotage de l'offre de formation

Les objectifs des différents cycles de formation, les priorités pédagogiques et les modes opératoires sont définis par la direction de l'institut (directeur et comité de direction). Deux types de formation sont proposés en formation initiale ou continue : l'une diplômante, conduisant à l'obtention d'un master, l'autre non diplômante, proposée sous l'appellation de "formation spécialisée avancée". Quelle que soit la formation conduisant à l'obtention d'un master, l'offre s'adresse à des candidats qui ont acquis un niveau au moins équivalent à bac + 4.

1 • La formation initiale

L'IAMM propose actuellement en première année :

- deux masters 2 professionnels, validés par le CIHEAM : Gestion agricole et environnement ; Filières agroalimentaires, stratégies d'acteurs ;
- trois spécialités de masters 2, cohabilitées avec l'UM 1 ou l'UM 2 et avec Montpellier SupAgro : master recherche Agriculture, alimentation et développement durable ; master recherche Innovation et développement des territoires ruraux ; master professionnel Ingénierie des projets et des politiques publiques.

À l'issue de la première année, l'étudiant obtient un Diplôme de spécialisation *post-graduate* (DSPG) du CIHEAM ou un diplôme de master 2 pour les masters cohabilités. Il peut alors s'inscrire en seconde année et obtenir le *master of science* international du CIHEAM.

2 • Les formations spécialisées

L'IAMM propose, en outre, un programme de formations spécialisées avancées courtes (de quelques semaines à six mois), sous forme d'enseignements modulaires dispensés sur site ou dans des établissements méditerranéens partenaires. Ces formations peuvent correspondre à certains modules des formations longues ou être spécialement adaptées à une demande donnée.

L'ensemble de ces formations spécialisées est destiné à la formation initiale ou continue ; s'y ajoutent, pour la formation continue, des enseignements souples et sur mesure avec une offre permanente sur des thématiques et une offre à la carte, modulaire. 170 stagiaires ont bénéficié de ce type de formation au cours de 20 sessions organisées au cours de l'année universitaire 2008-2009. Si l'offre de formation continue est extrêmement ouverte, il est par contre dommage qu'aucun dispositif de VAE n'ait été jusqu'à présent mis en place.

¹ Les sociétés rurales, la gestion des ressources naturelles, les politiques et les choix publics en agriculture et alimentation, le développement durable des territoires ruraux, les filières agroalimentaires et les stratégies d'acteurs.

² L'IAM de Saragosse est spécialisé dans les domaines de la production animale et végétale, l'aquaculture et la pêche, celui de Bari dans l'irrigation et les questions hydrauliques, celui de Chania dans les biotechnologies végétales.

3 • L'accès au doctorat

Il peut se faire directement après avoir obtenu un des masters cohabilités, ou par le biais d'un *master of science*, qui correspond à la 1^{ère} année de doctorat. Cette structure particulière, qui correspond à celle du cycle d'études de certains pays méditerranéens, est commune aux quatre instituts du CIHEAM, ce qui explique son maintien dans l'offre de formation.

Conformément à la priorité affichée par l'établissement, ces formations (initiale et continue) sont majoritairement tournées vers le bassin méditerranéen, certaines d'entre elles, de courte durée, destinées notamment à des étudiants salariés, y étant d'ailleurs organisées¹ sur place. On peut se réjouir du rayonnement international de l'IAMM, qui accueille des représentants d'une vingtaine de pays, mais, s'agissant d'un établissement de l'enseignement supérieur délivrant ses cours en français, on regrettera le faible pourcentage d'étudiants français recensé dans le public cible. La brochure de l'institut, les statistiques disponibles et les propos recueillis confirment que moins de 10% d'entre eux le sont.

4 • Le Centre de Français langue étrangère

La langue française est pourtant au cœur du dispositif pédagogique de l'IAMM et relève d'un choix fort en faveur de la francophonie. Tous les cours sont donnés en français, ce qui exige, en amont, une formation en FLE pour de nombreux candidats. C'est pour cette raison que l'établissement s'est doté, dès 1979, d'un Centre de Français langue étrangère (CFLE). Sa mission prioritaire est de faire acquérir aux candidats dont le dossier a été accepté, une compétence suffisante en français, afin de pouvoir suivre une formation académique. Un stage linguistique intensif est organisé, à cette fin, pendant l'été. Ce stage prévoit aussi quelques aspects culturels, mais les aides méthodologiques à l'intégration aux études gagneraient à y être incluses. Les cours sont proposés après un test de classement par niveau. Un renforcement en FLE peut se poursuivre sous forme de FOU/FOS (Français sur objectif universitaire/ Français sur objectif spécifique) durant l'année, un créneau hebdomadaire étant réservé à cet effet dans les emplois du temps. Le CFLE dispense également des cours collectifs ou individualisés de FLE ou de français scientifique, ainsi que des stages de communication et d'expression écrite. Il accueille aussi des étudiants étrangers extérieurs à l'IAMM, notamment pour le stage intensif d'été, et propose, à la demande, une préparation aux certifications DELF et DALF. Par ailleurs, des stagiaires en formation continue peuvent avoir accès aux enseignements du CFLE. Enfin, des formations de formateurs en FLE peuvent être organisées. En 2009, le CFLE a accueilli plus de 220 stagiaires. Cette structure, qui constitue un outil de tout premier plan, est très engagée dans la démarche qualité lancée au sein de l'établissement : elle a été reconnue et valorisée par le label *Qualité FLE* et la certification ISO 9001.

Si le français occupe une place centrale, on note que l'enseignement d'autres langues vivantes n'a pas fait l'objet d'une réflexion aboutie. Certes, l'IAMM a des liens forts avec des partenaires méditerranéens qui, historiquement ou culturellement, sont ou ont été en contact avec la langue française, mais l'anglais, au moins, devrait pouvoir être proposé aux étudiants, qui sont appelés à faire de la recherche ou des stages dans des pays où cette langue est indispensable. Cette question se pose d'autant plus qu'un réel effort a été entrepris depuis 2005 par l'IAMM (qui, jusqu'alors, avait surtout axé sa coopération sur les instituts du CIHEAM et les pays du pourtour méditerranéen), afin d'harmoniser son offre de formation avec celle des établissements montpellierains.

5 • Les moyens humains mis en œuvre

L'équipe pédagogique se compose des 12 EC et des 8 professeurs associés déjà cités, ainsi que d'une quarantaine d'intervenants extérieurs, dont une dizaine issus du milieu professionnel. Le "réalisé pédagogique" de l'IAMM affiche près de 2000 heures d'enseignement par an, dont un quart est confié aux intervenants extérieurs. Si les charges d'enseignement *stricto sensu* des EC de l'IAMM sont relativement modérées (1500 heures de formation par an), leurs autres responsabilités d'ordre pédagogique et administratif sont lourdes, conséquence de l'importance qu'ils accordent à l'accompagnement et au suivi individualisé des étudiants. S'y ajoutent, bien évidemment, les activités de recherche et de coopération. Mais si les intéressés jugent ces différentes tâches très prenantes, ils considèrent que les missions qui leur sont confiées restent passionnantes. Il n'en reste pas moins important de réfléchir à la consolidation de l'équipe en place, si le développement de l'IAMM se poursuit au rythme qu'il connaît depuis ces cinq dernières années.

¹ Gestion de la qualité des aliments : Université de Constantine, en Algérie ; Économie agricole et agroalimentaire et management : Alger El Harrach ; Management agroalimentaire : Bizerte et INA Tunis.

En définitive, l'appartenance de l'IAMM au CIHEAM, sa stratégie de rapprochement avec les milieux universitaires, sa rigueur et son dynamisme aboutissent à une organisation satisfaisante de son offre de formation, même si des améliorations restent possibles. L'institut étant une petite structure qui ne dispose pas des conseils habituellement en place dans les établissements d'enseignement supérieur, la politique de formation de l'IAMM est fortement impulsée par la direction. Cela peut et semble, dans le cas présent, être positif et dynamisant mais n'apporte pas l'assurance de la pérennité. Sans préconiser des modifications réglementaires ou statutaires dans le fonctionnement de l'institut, on peut suggérer la création d'une structure interne qui permettrait de bénéficier de l'expertise de personnalités extérieures qualifiées. C'est ce qui est ressorti des entretiens avec certains partenaires de l'IAMM.

II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation

L'architecture de l'offre peut paraître quelque peu opaque au candidat qui est confronté à la double lecture CIHEAM/LMD, avec une terminologie similaire pour des réalités différentes. Par exemple, le terme "master" apparaît sur le site Web (rubrique : admission), mais aussi sur les brochures où la présentation de toutes les formations diplômantes se fait sous le titre "*Master of science* (bac + 6)". Il n'est pas facile de comprendre la spécificité de ces formations... On ne trouve pas non plus d'informations sur les débouchés ni sur les possibilités d'insertion professionnelle.

En revanche, l'étudiant dispose d'une palette étendue d'informations, par le biais des sites Web du CIHEAM et de l'IAMM, bien conçus et actualisés, tout comme le sont les nombreuses brochures et publications, et la lettre d'information électronique, dont la qualité et la richesse informative méritent d'être soulignées.

Le Comité de formation et de pédagogie (CFP) gère une base de données statistiques de la scolarité (nombre d'inscrits en master par pays, nationalité, origine et nationalité des intervenants, données sur les stages), mais on regrettera que les informations sur le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants en soient absentes. Toutefois, le projet actuellement à l'étude pour créer un véritable réseau des "anciens" devrait combler cette lacune.

En définitive, et malgré les insuffisances soulignées, les efforts de l'établissement pour améliorer son attractivité sont réels, comme le montre l'augmentation constante des dossiers de candidature, qui, de 2006 à 2009, sont passés de 288 à 422.

III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

Le Service de l'enseignement et de la scolarité (3 personnes) offre aux étudiants un accueil personnalisé et une aide permanente pour les démarches administratives. Les candidats sont pris en charge par mél et téléphone dès leur premier contact avec l'IAMM, qui tient compte des délais de délivrance de visa pour définir la période d'admission des étudiants (beaucoup plus avancée dans l'année que dans d'autres établissements d'enseignement supérieur en France), afin qu'ils puissent intégrer les cours sans retard. À son arrivée à l'institut, l'étudiant se voit remettre le livret de l'étudiant, avec un dossier complet sur l'établissement et son environnement. Il est reçu en entretien individuel, ce qui lui permet de demander d'éventuelles précisions. Plusieurs réunions de rentrée sont organisées par groupe et par filière de formation. Si nécessaire, les étudiants sont dirigés vers le stage intensif de FLE. En septembre, les étudiants suivent des cours de pré-requis, destinés à les préparer aux enseignements de spécialisation. Pendant l'année, des cours ou modules supplémentaires peuvent être proposés, pour pallier les manques ressentis dans la formation par les étudiants eux-mêmes ou par leurs professeurs. Parmi les autres services offerts, il faut évoquer le Centre de documentation et le libre-service informatique.

Les étudiants rencontrés ont mis l'accent sur la disponibilité et la réactivité de leurs interlocuteurs, ainsi que sur la rapidité de l'examen et de la prise en compte de leurs demandes. Les délégués étudiants sont d'ailleurs invités à participer au moins deux fois par an au CFP. Le suivi administratif et pédagogique se fait tout au long du cursus, par le contrôle de l'assiduité et par des entretiens en cas d'absence, ainsi que par l'aide à la recherche de stages. L'IAMM diffuse les offres de stage, la liste des stages effectivement suivis par les étudiants et les sujets de mémoire. Les dispositifs d'accueil et d'accompagnement que l'IAMM a mis en place sont, sans conteste, un de ses points forts. L'étudiant jouit d'un accompagnement méthodologique et d'une écoute de qualité durant tout son cursus à l'IAMM. Si la taille de l'établissement et le nombre restreint d'inscrits facilitent ce type d'accueil, il faut toutefois en saluer l'esprit et l'organisation sans faille.

IV – L'environnement de travail

L'ENT de l'IAMM, piloté par le Service Informatique (SI), est composé de 40 postes, tous reliés à Internet, qui permettent à l'étudiant d'avoir accès à ses dossiers et fichiers personnels (stockés sur le serveur), dès qu'il se connecte. Sa formation à l'ENT se fait en ligne (capture d'écrans), des ateliers étant organisés pour les étudiants peu familiarisés avec l'outil informatique. Pendant toute l'année, une assistance est disponible en semaine. L'ENT de l'IAMM est basique, l'étudiant ne disposant pas d'un véritable bureau virtuel qui lui permettrait d'accéder notamment à son dossier administratif (emploi du temps, relevé de note, certificat de scolarité...), à l'agenda ou au carnet d'adresse... Cette architecture peut se comprendre dans cet établissement à taille humaine, où les besoins et les contraintes ne sont pas comparables à ceux d'une université. Signalons enfin que, parmi les projets suivis par le SI pour enrichir cet ENT, figure l'accompagnement de modules en ligne, particulièrement en formation continue.

La politique en matière de ressources documentaires est essentiellement centrée sur d'importantes collections papier, ce qui semble, à première vue, disproportionné, mais qui est à replacer à la fois dans le contexte de l'orientation méditerranéenne de l'IAMM et de l'accueil des doctorants. Un espace important est réservé à la lecture et à l'étude. Les étudiants et les EC peuvent ainsi accéder à de nombreuses ressources en ligne (portails thématiques, catalogues, archives...). Le Centre de documentation est ouvert aux partenaires de l'IAMM, dont il accueille les étudiants et les enseignants-chercheurs. Son implication dans le réseau spécifique des partenaires méditerranéens (REMEDOC) est importante. Même si son mode de fonctionnement actuel donne satisfaction, ce service sera amené à évoluer, face à la modernisation des moyens de communication, y compris dans les pays méditerranéens. Il faudra qu'il s'y prépare, par exemple en privilégiant le site Web, l'atelier multimédia et la diffusion des documents sous forme numérique.

V – La démarche qualité en pédagogie

Il s'agit là du projet-phare de l'établissement, qui a appliqué la démarche qualité aux processus pédagogiques et l'étend progressivement à l'ensemble des activités de l'IAMM. Un groupe de travail a ainsi été formé, un chargé de mission recruté et un responsable qualité nommé. Le référentiel choisi est ISO 9001. Les masters CIHEAM, la formation professionnelle continue et le CFLE ont ainsi été certifiés en novembre 2008 pour trois ans et les processus d'auto-évaluation généralisés. À la lumière des documents fournis et de la visite sur site, il apparaît que la démarche qualité, au-delà de son aspect opérationnel, est devenue un véritable état d'esprit qui, dans ce domaine, place l'IAMM au tout premier rang des établissements du MAAP.

La stratégie en matière de vie étudiante



L'IAMM considère que la place réservée à la qualité de la vie étudiante dans la formation est un élément important, pour créer entre les cadres qu'il forme et avec l'établissement des liens durables, sans lesquels les missions du CIHEAM ne seraient que partiellement remplies. L'origine (plus de 90% d'étrangers) et la diversité des étudiants (près de 20 nationalités) expliquent et justifient cette stratégie, qui s'appuie sur un dispositif d'accompagnement individualisé, depuis la notification d'admission des étudiants jusqu'à leur départ.

I – L'étudiant est acteur de la vie de l'établissement

Compte tenu de la petite taille de l'établissement et surtout de la grande disponibilité du personnel (enseignant et non-enseignant) envers les étudiants, qui doit être soulignée, ceux-ci bénéficient à la fois d'une écoute attentive et d'une impressionnante réactivité de la part de leurs interlocuteurs.

Deux types de représentation sont proposés aux étudiants : les délégués de filière et les responsables de l'association. Les premiers deviennent les interlocuteurs privilégiés de l'administration et participent aux comités pédagogiques, pour porter les questionnements, remarques ou doléances de leurs camarades. Les seconds organisent des activités, afin d'animer la vie extra-universitaire de la promotion et favoriser la création de liens entre les étudiants. Des moyens, et notamment un budget confortable, sont donnés à ces deux groupes pour la réalisation des activités associatives.

La diversité de parcours (60% seulement sont des jeunes diplômés), d'âge, de nationalité, de religion, etc., parmi les étudiants, ne présente pas de problèmes particuliers. Cette vie en interculturalité est un atout supplémentaire pour leur formation de futur cadre méditerranéen. Par contre, le faible nombre d'étudiants français ne permet pas à leurs camarades étrangers, qui le regrettent, de connaître plus en profondeur la culture française avec des homologues de leur âge.

II – Les dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie

La prise en compte par l'IAMM de l'ensemble des besoins des étudiants en matière de cadre de vie est réelle. La résidence étudiante, nouvellement construite, répond à des critères tant d'environnement que de confort pour les étudiants. Les conditions d'hébergement sont au-dessus des standards. La mise en place récente d'une cafétéria, pour permettre aux étudiants de déjeuner, traduit la volonté de l'IAMM d'améliorer en permanence les conditions de vie sur le campus. L'établissement a également effectué les travaux nécessaires sur l'ensemble du site, afin de pouvoir accueillir des usagers à mobilité réduite.

Le campus de l'IAMM se trouvant excentré du centre de Montpellier et des autres campus universitaires, le fait de tout concentrer sur place (études, restauration, logement) rend la vie des étudiants beaucoup plus facile. En revanche, cette situation isole de la vie montpellieraine et rend parfois difficile l'accès aux ressources qui n'existent pas, ou qui existent de façon incomplète, sur le campus (équipements sportifs, vie culturelle, bibliothèques, relations avec le CROUS...). La direction de l'IAMM en a conscience et participe activement aux réflexions en cours avec la Ville, pour améliorer la desserte du campus par les transports en commun.

Les étudiants ressortissants des pays membres du CIHEAM peuvent bénéficier selon leur classement d'admission d'une bourse complète ou d'une exonération des droits d'inscription, qui est accordée par l'IAMM. On peut regretter que ce dispositif ne permette pas de prendre en compte la situation des étudiants non boursiers aux revenus personnels modestes, qui peuvent connaître d'importants problèmes financiers. Les étudiants français ne peuvent pas, selon les règles du CIHEAM, bénéficier d'une bourse de l'IAMM, car ils relèvent du système d'aides sociales français. Dans une certaine mesure, ils sont désavantagés par rapport à leurs camarades étrangers¹.

¹ Les bourses du CROUS, même au dernier échelon, sont moins importantes que la bourse de l'IAMM.

En conclusion, en matière de vie étudiante, la stratégie de l'IAMM répond aux exigences liées à la fois au type d'étudiants accueillis, à la pédagogie appliquée et, à un degré moindre, à sa position géographique à Montpellier. Il est indéniable que l'ensemble du personnel attache une grande importance aux conditions proposées aux étudiants, pour leur faciliter une insertion et un séjour qui les mettent à l'abri des difficultés que peut rencontrer tout ressortissant étranger. L'encadrement "social" des étudiants est ainsi de très bonne qualité. Il pourrait être enrichi par une plus grande ouverture sur la vie montpelliéraine et française en général, ce qui apporterait une dimension supplémentaire à l'expérience vécue par ces étudiants, qui passent un ou deux ans à l'institut.

La stratégie en matière de relations extérieures

L'IAMM ne peut ni ne veut se satisfaire des relations qu'il entretient avec ses partenaires des pays du bassin méditerranéen dans le cadre de son appartenance au CIHEAM. Comme tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche, il s'inscrit dans une stratégie de partenariat que le potentiel scientifique et technologique du pôle montpelliérain lui offre au niveau régional ou interrégional, dans le domaine des sciences agronomiques et agroalimentaires. Cette stratégie est nécessaire, compte tenu de la taille modeste de l'établissement. De plus, elle lui permet d'accéder à des enseignements et à des recherches d'excellence dans différents champs thématiques (horticulture, viticulture, transformations agroalimentaires, économie...), qui donnent aux formations offertes aux étudiants un niveau que l'IAMM seul ne pourrait offrir. Tant pour la formation et la recherche que pour la coopération au développement, l'IAMM souhaite enrichir ses compétences au contact de partenaires reconnus. En retour, cette stratégie peut permettre à l'établissement d'offrir son expérience et son savoir-faire à ses partenaires locaux, afin qu'ils bénéficient des ressources intellectuelles des pays membres du CIHEAM, qui leur sont souvent assez difficiles d'accès.

I – Le développement des relations inter-établissements

L'adhésion de l'IAMM au processus de Bologne, à partir de 2006, a été l'occasion d'institutionnaliser des relations, jusqu'alors informelles, avec les universités montpelliéraines et avec Montpellier SupAgro. La mutualisation de l'offre de formation semble satisfaire les différentes parties. Les universitaires concernés rencontrent et apprécient la qualité des EC, notamment leur capacité d'expertise, et les possibilités offertes par l'établissement, qu'elles soient d'ordre intellectuel (*"Pour nous, l'IAMM est un portail d'accès vers nos collègues du bassin méditerranéen"*) ou matériel (mise à disposition de salles et de la résidence universitaire, accessibles aux étudiants et aux EC d'Agropolis, accès au CFLE). Les relations, au sein du MAAP, entre l'IAMM et l'Institut des régions chaudes (IRC) permettent une répartition, semble-t-il satisfaisante mais discrète, des domaines de formation de ces deux établissements. Elles pourraient être plus importantes.

L'IAMM n'a pas encore rejoint le PRES Université Montpellier - Sud de France, créé le 9 juin 2009, mais souhaite que sa candidature, en qualité de membre associé, soit rapidement acceptée. Cette initiative est à encourager, pour conforter l'ancrage de l'IAMM dans la communauté scientifique montpelliéraine, notamment avec la mise en place prochaine de l'opération Campus.

Les partenariats entre l'IAMM et le milieu universitaire sont bien adaptés à la taille de l'établissement, y compris dans le domaine de la formation doctorale, difficile à accroître compte tenu du nombre limité d'HDR. Ils sont efficaces et appréciés des différentes parties, notamment des étudiants de l'IAMM, qui demandent à mieux connaître et à mieux profiter de la richesse montpelliéraine dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'absence de CA et de CS propres à l'IAMM ne facilite pas les échanges et la concertation. La mise en place d'une structure interne, qui associerait représentants de l'IAMM et personnalités extérieures, serait probablement de nature à améliorer des collaborations, notamment avec l'IRC de Montpellier SupAgro, et, d'une façon plus large, avec les autres établissements, dans des secteurs jusqu'ici peu explorés (mutualisation des activités de la vie étudiante, par exemple).

Par ailleurs, l'IAMM entretient de très nombreuses relations avec les milieux universitaires agronomiques des pays membres du CIHEAM, mais aussi avec ceux qui partagent les mêmes problématiques dans l'espace méditerranéen et parfois au-delà. Elles se déclinent sous la forme de participations pédagogiques, de collaborations de recherche, d'associations ou de groupements sur différentes thématiques (informatique, documentation...).

II – Les relations avec les EPST et les EPIC

L'IAMM a développé un partenariat important, sur le site de Montpellier, avec le CIRAD, le CEMAGREF, l'INRA, l'IRD et avec les universités. Pratiquement, les liens entre ces EPST/EPIC/EPSCP et l'établissement relèvent des conventions d'UMR. Il existe toutefois une convention-cadre entre l'INRA, le CIHEAM et l'IAMM, mais, sur le terrain, les chercheurs de ces organismes estiment que le fonctionnel est à privilégier avant l'institutionnel, sans doute parce qu'ils reconnaissent que leurs collègues EC de l'IAMM sont des partenaires à part entière. La participation des chercheurs à la formation des étudiants est réelle, sous la forme de cours, ou, surtout, d'encadrement des étudiants et des doctorants issus de l'IAMM. Enfin, cette coopération concerne, bien sûr, la recherche à caractère académique, mais aussi les opérations de recherche développement et de coopération internationale. Comme dans le domaine de la formation, l'IAMM joue un rôle apprécié d'interface entre le campus montpelliérain et les pays membres du CIHEAM.

III – Les relations avec les collectivités

Les relations de l'IAMM avec les collectivités territoriales se situent au niveau de l'aide aux investissements immobiliers (Conseil régional Languedoc-Roussillon), dans le cadre du Contrat de projet État-Région ou pour financer des opérations spécifiques (rénovation du campus en 2009), mais aussi au niveau de ses activités contractuelles, dans le domaine de la recherche et de la coopération au développement (Conseil général 34, Régions PACA et LR). Dans ce dernier cas, ces collectivités peuvent être à la fois partenaires dans l'exécution des travaux et financeurs. On observe, ces dernières années, un renforcement de ces actions partenariales, qui s'étendent aux acteurs du développement local (chambres d'agriculture, par exemple), comme à d'autres collectivités de certains pays du bassin méditerranéen. C'est le cas des travaux que l'IAMM réalise, par exemple, au sein de l'Arc latin¹. La dynamique ainsi engagée traduit une forte volonté de collaboration, qui a été confirmée au comité d'experts par la représentante de la Région Languedoc-Roussillon. Toutefois, la structure administrative de l'IAMM ne permet pas aux collectivités de s'impliquer davantage dans les perspectives de son développement, ce qui explique *a contrario* que l'établissement soit absent des organes de consultation de ses partenaires. Ces derniers, malgré tout, apprécient le rôle d'interface et de facilitateur de l'IAMM, dans les relations qu'ils souhaitent avoir avec les pays membres du CIHEAM.

IV – Les relations avec les milieux socio-économiques

L'IAMM est avant tout un institut de formation et de recherche pour des étudiants ou des professionnels qui sont amenés à occuper des postes clefs dans les différents pays méditerranéens. Les anciens étudiants de l'IAMM sont enseignants, chercheurs, cadres dans l'administration, les collectivités territoriales, les organisations professionnelles agricoles, ou dans différentes ONG, mais peu occupent des postes de responsabilité en entreprise. Si cette situation traduit une très bonne adéquation entre l'IAMM et le monde académique et institutionnel, elle met aussi en évidence des lacunes concernant ses relations avec le monde économique, au sens entrepreneurial.

Au niveau des stages, très peu d'entreprises accueillent des étudiants de l'IAMM, et la participation des représentants du monde économique dans l'enseignement est, à l'heure actuelle, symbolique. On peut le regretter, car les entreprises qui, en France, voire en Europe, ont des activités agricoles ou agroalimentaires dans le bassin méditerranéen, pourraient faire l'objet d'un partenariat dans différents domaines : offres de stages ou d'emplois, participation à la formation et, parallèlement, mise à disposition par l'IAMM, en direction des entreprises, de son expertise en formation continue et en FLE, et de ses réseaux.

La mise en place d'une stratégie en matière de relations entre l'IAMM et le monde économique devrait être une des prochaines priorités de l'institut². Cette décision entraînera des évolutions dans la formation des étudiants, dans la politique de recrutement (il serait bon d'avoir des candidats ayant vocation à devenir de futurs entrepreneurs) et dans les structures mêmes de l'IAMM, comme la création d'une instance de réflexion interne, déjà mentionnée.

¹ L'Arc latin est une association regroupant les collectivités régionales et départementales correspondant aux îles, au littoral et aux arrière-pays de la Méditerranée occidentale (Portugal, Espagne, France et Italie).

² On regrettera que le rapport d'auto-évaluation ait été muet sur ce sujet.

La stratégie en matière de relations internationales



L'activité internationale fait partie intégrante du mandat de l'IAMM. Elle s'applique à toutes les missions de l'institut, ce qui explique l'absence d'un service spécifique en charge des relations internationales. Le fait d'être membre du CIHEAM oriente, bien évidemment, cette activité prioritairement en direction des pays méditerranéens et l'IAMM, de par sa position géopolitique, joue un rôle permanent d'interface avec les pays du nord de l'UE.

I – La stratégie de relations internationales en matière de recherche et de formation

Elle a été clairement définie dans le projet d'établissement, dont elle constitue les trois premières des dix priorités.

Dans le domaine de l'enseignement, l'adhésion au dispositif de Bologne, la création de la plateforme doctorale et l'appel à des enseignants ressortissant des pays membres du CIHEAM, soit permanents (5), soit vacataires, ont été des éléments déterminants pour "internationaliser" les cursus de l'IAMM. Le rapport d'auto-évaluation fait état de différentes conventions signées avec les universités et écoles de ces pays, mais ne permet pas d'en mesurer la portée. On notera toutefois avec intérêt le soutien de l'IAMM à la délocalisation de son savoir-faire, notamment auprès de l'Algérie, pour renforcer les capacités de ce partenaire en offre de formation en économie agroalimentaire. La charte Erasmus, signée en 2006, ne présente que très peu d'intérêt pour favoriser la mobilité des étudiants de l'IAMM, car elle ne s'applique qu'aux ressortissants français. Le nombre de missions de courte durée réalisées par les agents de l'IAMM est très élevé (113 en 2009, dont 80% dans les pays du bassin méditerranéen)¹. En revanche, la mobilité de longue durée des EC est à mettre en place, préférentiellement vers les pays où elle leur permettra d'acquérir les connaissances les plus récentes.

Dans le domaine de la recherche, le développement des partenariats dans le bassin méditerranéen est impressionnant² car l'établissement n'a pas ciblé certains pays ou certaines institutions de manière privilégiée. Cette absence de priorisation est voulue, car l'IAMM se voit dans un rôle d'ouverture et de facilitation, et cherche à maintenir un large spectre de coopérations. On comprend cette motivation, mais on peut se demander si une stratégie ciblée ne serait pas plus judicieuse, compte tenu des forces limitées dont dispose l'IAMM et des complémentarités scientifiques à organiser avec les trois autres instituts du CIHEAM.

Cette question du choix des partenaires (pays, institutions publiques, partenaires privés...) se pose de la même façon pour la formation et la coopération. Ce choix est-il sous-tendu par une véritable stratégie géopolitique ou n'est-il que le résultat de décisions *ad hoc*, plus ou moins fruits de l'héritage historique de l'IAMM ? Sur ce dernier aspect, il faut souligner à quel point la stratégie internationale de l'IAMM a pu s'appuyer efficacement sur les relations et les connaissances personnelles des EC de l'institut. Mais ce qui fait aujourd'hui incontestablement sa force pourrait à l'avenir devenir une faiblesse, notamment avec le départ des plus anciens. Une réflexion sur la hiérarchisation des objectifs scientifiques de recherche apparaît nécessaire, afin de déterminer les projets sur lesquels il est important d'investir en priorité en fonction d'une logique scientifique ou d'un ciblage géostratégique. Elle permettrait en outre d'alléger le lourd travail de suivi et de réponse aux appels d'offres, qui consomme le temps et l'énergie d'un personnel déjà très occupé.

¹ Ces données concernent l'ensemble formation/recherche/coopération.

² Le rapport d'auto-évaluation indique que plus d'une centaine d'institutions étrangères sont liées à l'IAMM par convention ou contrat, principalement dans le domaine de la recherche.

II – La stratégie internationale de l'IAMM dans le domaine de la coopération au développement

Elle vise à contribuer à la constitution d'un espace agricole euro-méditerranéen. Elle est déclinée à deux niveaux d'action distincts : l'appui à l'élaboration de stratégies de développement ; la mise en œuvre de projets de développement, qui donnent à l'IAMM l'occasion de réaliser des actions opérationnelles en matière de coopération (le volume de ces projets de coopération est d'ailleurs en progression constante). Cette stratégie est intéressante, car elle est de nature à valoriser la recherche finalisée que porte l'IAMM, aussi bien avec ses partenaires montpelliérains qu'avec ses partenaires méditerranéens. Elle l'est également, car elle permet à l'institut de mobiliser des ressources humaines externes sur CDD et de trouver des financements supplémentaires (à ce titre, l'ouverture des collectivités territoriales aux actions de coopération est à souligner).

Il reste que cette orientation n'est pas dénuée de risques. Le premier, auquel l'IAMM lui-même est très attentif, est celui d'une dispersion encore plus grande des moyens humains limités dont il dispose. Le deuxième est celui de l'exacerbation de la tension entre une logique de recherche et une logique d'expertise, qui n'utilisent pas les mêmes compétences et n'obéissent pas aux mêmes critères d'évaluation. Le troisième concerne la visibilité scientifique de l'IAMM : est-il spécialisé en économie agroalimentaire, en développement territorial, en politiques publiques ? En termes d'expertise, on conçoit que les trois domaines sont étroitement liés, en particulier à propos des systèmes économiques et sociaux des pays du sud de la Méditerranée. L'IAMM dispose actuellement des compétences pour "tenir ensemble" ces trois domaines. Mais pour l'avenir, en matière scientifique, ce ne seront ni les mêmes outils, ni les mêmes méthodes à utiliser, ni les mêmes communautés scientifiques à mobiliser. Face à ces trois risques, l'IAMM dispose d'atouts qu'il lui revient de développer : l'insertion dans un milieu scientifique montpelliérain à fort potentiel, dont il peut tirer grand profit, notamment au travers de sa participation à trois UMR bien positionnées, et l'externalisation de l'activité d'expertise, notamment grâce à l'appui à l'incubation d'entreprises, qui vient d'être mis en place.

La gouvernance

I – Une gouvernance articulée entre le CIHEAM et l'IAMM

Membre d'un organisme intergouvernemental, l'IAMM n'a pas de personnalité juridique, ce qui engendre un mode de gouvernance particulier à deux niveaux, un plus politique (CIHEAM) et le second plus opérationnel (IAMM).

1 • Le Conseil d'administration (CA) du CIHEAM et le Secrétariat général (SG)

Le CIHEAM détermine une politique commune de formation, de recherche et de coopération pour les quatre instituts. Il assure une gouvernance politique et diplomatique grâce à un Secrétariat général permanent et à un CA qui se réunit deux fois par an. Le SG est composé d'un secrétaire général, nommé pour 4 ans, qui joue un rôle d'animation, de coordination et d'exécution ; il bénéficie du concours des directeurs des instituts et de l'ensemble des ressources humaines des cinq composantes du CIHEAM (proche de 150 permanents et de 250 consultants contractuels).

Le CA est constitué des représentants des États membres, ayant chacun une voix, du secrétaire général et des directeurs des 4 instituts (le secrétaire général et les 4 directeurs assistent aux réunions avec voix consultative). Les décisions sont prises soit à la majorité des 2/3, soit à l'unanimité. Il vote le budget globalement, le budget du SG et celui des 4 instituts. Il valide également le recrutement des emplois de catégorie A et les grands choix stratégiques, à travers l'approbation des projets du CIHEAM. Les directeurs des instituts sont auditionnés deux fois par an, lors de chaque CA, sur les principaux résultats obtenus et les perspectives d'action répondant aux priorités fixées par le CIHEAM. Un Comité scientifique consultatif complète l'organisation du SG. Composé actuellement de 7 personnalités désignées pour une période de quatre ans par le CA, il donne son avis sur les questions que ce dernier lui pose.

2 • La direction de l'IAMM

Le directeur est membre du CIHEAM, qu'il représente dans son établissement. Il est nommé par le CIHEAM, avec une lettre de mission du Ministère des affaires étrangères. Il est chargé de mettre en œuvre les orientations stratégiques arrêtées par le Conseil d'administration du CIHEAM, notamment le programme d'enseignement et les objectifs du projet d'établissement. Ce positionnement particulier lui confère un rôle prépondérant et incontournable dans le fonctionnement de l'institut.

L'organisation de l'IAMM a été construite en tenant compte de la taille de la structure (44 emplois permanents), qui permet au directeur d'assurer la gestion opérationnelle en direct. En l'absence de CA et de CS propres à l'établissement, le directeur s'appuie sur un Comité de direction (CD), qui est un lieu d'échanges sur toutes les questions relatives à la politique de l'institut, à son organisation et à sa gestion. Il est composé de sept membres représentant la formation initiale et professionnelle continue, la recherche, la coopération, la communication, la documentation, le multimédia et le budget. L'absence du DRH dans ce conseil est toutefois surprenante, alors que le mode de gouvernance, choisi par le directeur, s'appuie sur un management participatif, où la gestion des relations humaines est au cœur du dispositif. Le DRH de l'IAMM devrait être membre du CD.

S'appuyant sur des délégations de responsabilité aux chefs de service, le directeur, par une gestion de proximité efficace, impulse et contrôle l'activité de l'établissement sur l'ensemble des domaines (enseignement, recherche, coopération, services transversaux). Cette démarche participative a favorisé à la fois le sentiment d'appartenance des personnels et développé une autonomie chez les responsables de service. La démarche ascendante et descendante d'élaboration du projet d'établissement en 2005 illustre le fonctionnement de l'équipe de direction et du directeur. L'adhésion de tous les personnels au projet a favorisé la réalisation d'une grande partie des objectifs à mi-parcours.

La mise en place d'une démarche SMQ a permis à la fois de rendre plus lisible le fonctionnement de l'établissement pour l'ensemble des personnels, et de mettre en place des procédures assurant un fonctionnement rationnel et équilibré, créant des conditions optimales pour la mise en place de délégations de responsabilité. C'est un des points forts de la gouvernance de l'IAMM, avec l'application d'un management participatif et responsabilisant. À signaler toutefois que l'organigramme, à mi-chemin entre le fonctionnel et le hiérarchique, mériterait d'être repensé pour mieux positionner certaines fonctions, afin de s'inscrire dans une logique d'organisation dépassant le cadre des personnes en place.

II – Le pilotage et le développement des technologies de l'information

Le Service informatique (SI) de l'établissement est composé d'un responsable, administrateur des systèmes-réseaux, d'une informaticienne d'exploitation chargée de la maintenance Intranet et des bases de données et d'une informaticienne chargée de l'assistance aux utilisateurs et de la gestion du parc informatique. Ces personnes sont au service de tous les utilisateurs de l'IAMM et doivent répondre à des besoins variés, les trois principaux objectifs du service étant : la continuité du service par la supervision, la sécurisation et la sauvegarde ; la formation des usagers (en ligne et par capture d'écrans) ; l'assistance sur place et à l'aide d'un système *Helpdesk* d'informations en ligne sur le site du service.

Les missions sont fixées dans un plan d'action, validé par le comité de direction dans le cadre de la démarche qualité. Concrètement, il s'agit de prendre en compte et d'intégrer différents besoins comme, par exemple, la formation à distance, l'hébergement des projets, le travail collaboratif, la gestion électronique des demandes d'intervention des services généraux. Parmi divers projets en cours, on peut citer : l'intégration des données des nouveaux arrivants, la mise en place du réseau des anciens étudiants, la liaison entre les applications internes et divers outils pour la FPC ou encore la gestion des réponses aux demandes de formation.

Le SI est dynamique, pragmatique, fonctionnel et bien structuré. La bonne complémentarité technique des agents donne au service une grande souplesse d'intervention et facilite les collaborations internes et externes. Son implication dans la formation à distance est encore limitée et devrait être une de ses prochaines priorités.

III – La politique budgétaire et financière

1 • Organisation et pilotage de la politique budgétaire

En matière de procédures budgétaires et comptables, l'IAMM applique le règlement financier propre au CIHEAM, qui s'inspire des normes comptables internationales (IPSAS) pour le secteur public. Le budget est voté d'une manière globale au niveau du CIHEAM, mais identifie néanmoins celui de chaque institut. Celui-ci bénéficie toutefois de l'autonomie financière, de sa propre organisation comptable et du choix de ses logiciels financiers et comptables. La structuration budgétaire, particulière, s'articule autour de trois titres : budget de fonctionnement ; budget des activités de coopération ; titre des comptes annexes. Cette organisation permet de bien identifier les activités de recherche et certaines activités particulières (hébergement, CFLE), mais complexifie l'approche globale et oblige quelquefois l'institut à demander au CA du CIHEAM l'autorisation d'effectuer des transferts entre titres. Une organisation en centres de responsabilité semblerait plus judicieuse, pour appréhender la situation financière de chaque domaine d'activité.

L'organisation financière et comptable repose sur un responsable qui, assisté 2 agents, prépare l'ensemble des documents budgétaires et comptables, dont il assure ainsi la cohérence. La séparation ordonnateur/comptable est toutefois respectée. Chaque chef de service ou de projet est responsable de son budget. (prévision budgétaire, demande et suivi des dépenses). Un schéma de procédures internes précise l'ensemble de cette démarche.

Pour l'année 2009, le budget consolidé de l'IAMM (hors projet immobilier) s'élève à 5,2 M€. Les ressources proviennent de la contribution française (3,5 M€ en 2009), de ressources contractuelles (0,8 M€), des frais de scolarité et droits d'inscription et de diverses ressources propres. Il convient de noter que la contribution française est en progression constante et qu'elle représente une part très importante du budget de fonctionnement de l'établissement (56,4% en 2008 et 65% en 2009). Depuis 2009, elle provient du MAAP et non plus du MAE. Elle a été relevée de près de 12% en 2009, pour compenser le fait que l'IAMM ne faisait plus appel à ses fonds de réserve pour équilibrer ses ressources et ses dépenses budgétaires.

La prévision et le suivi budgétaires sont satisfaisants, puisque les budgets sont respectés (taux de réalisation de 97%), notamment pour le plafond de la masse salariale (2,1 M€), fixé par le CA du CIHEAM. En raison de la taille de l'établissement, il n'existe pas de contrôle de gestion *stricto sensu*, mais cette absence a été compensée en partie par la mission confiée au responsable qualité, qui accompagne cette fonction, notamment sur la partie pilotage. Par ailleurs, des tableaux de suivi sont aussi élaborés par le service comptable, par exemple pour les postes sensibles de dépense (hébergement, CFLE...) ou pour déterminer des coûts de fonctionnement au m². Les fonctions de commissaire aux comptes sont assurées par un fonctionnaire de la Cour des comptes. En définitive, la très bonne qualité de gestion financière repose sur une équipe stable et compétente et sur la mise en place d'outils de prévision et de suivi, qui s'inscrit dans la logique de la démarche qualité développée par l'établissement.

2 • Une situation financière saine mais fragile

La situation financière de l'institut est saine, mais elle nécessite toutefois un suivi attentif de certaines dépenses, car les résultats consolidés des trois dernières années font apparaître un déficit supérieur à 120 k€ en 2006 et 2008, alors que l'année 2007 est juste en équilibre. On notera que la part des recettes liées aux activités de coopération diminue depuis 2006, notamment en 2009 (- 20%) ; elle devient pour la première fois inférieure au million d'euros (815 k€).

La rénovation du campus a nécessité d'emprunter 4,1 M€ auprès du Crédit foncier de France (pour une durée de 32 ans) et 0,5 M€ auprès du CIHEAM (pour une durée de 10 ans). Si ces emprunts, à taux raisonnable, permettent à la direction de l'institut de ne pas trop limiter ses possibilités d'action en termes budgétaires, ils l'obligeront à être particulièrement vigilante sur la gestion de l'institut, notamment celle de l'hébergement, le taux de remplissage des logements devant être au minimum de 70% pour assurer l'équilibre financier de l'opération.

La dotation aux amortissements progresse de 100 k€ les deux dernières années, pour atteindre 450 k€. Le fonds de roulement, supérieur à 3 M€, permet à ce jour d'effectuer des placements en trésorerie d'un montant équivalent depuis trois ans.

IV – Une gestion des ressources humaines hors du cadre français

1 • Une réglementation propre

L'IAMM n'est pas soumis au code du travail français¹. Il applique le règlement général du personnel du CIHEAM, complété par des règlements particuliers pour chaque institut. Il en découle que le statut et la gestion des personnels de l'IAMM présentent différentes spécificités :

- l'ensemble des agents est soumis à l'autorité hiérarchique du directeur de l'IAMM, par délégation du secrétaire général du CIHEAM ;
- les agents de catégorie A dépendent directement du SG du CIHEAM. Nommés par le CA pour 4 ans renouvelables, ils ne peuvent pas envisager un passage en CDI ;
- les agents de catégorie B sont nommés par le directeur de l'IAMM, qui a reçu délégation du SG du CIHEAM. Si leur emploi appartient aux emplois identifiés comme permanents par le CIHEAM, ils sont embauchés en CDI avec une période probatoire de 6 mois ;
- il n'existe ni CTP, ni CAP. Ces instances sont remplacées par un Comité consultatif, qui donne un avis sur les questions relatives à l'organisation des services, les congés, les formations et les résiliations de contrat ;
- les règles d'avancement, de promotion et de rémunération du personnel sont celles du règlement général du CIHEAM.

Cette forte compétence du secrétaire général en matière de gestion de personnel a, naturellement, une incidence sur l'organisation du service RH de l'institut.

2 • Une organisation RH en construction

Ce service est composé d'un seul agent, qui travaille en étroite collaboration avec le directeur et son adjoint, le directeur étant l'interlocuteur du SG du CIHEAM pour toutes les questions de personnel de l'IAMM. Le responsable RH assure la gestion administrative des 55 personnes (dont 44 permanents) composant la force de travail de l'institut. Cette fonction couvre à la fois la gestion des contrats de travail, la création et la mise à jour des dossiers administratifs, la paie, les déclarations et cotisations sociales, ainsi que la médecine de prévention.

Une démarche de gestion des ressources humaines se met progressivement en place, avec la création de fiches de procédures, tant pour le recrutement des agents que pour les entretiens d'évaluation ou la formation. La construction de ces outils a commencé (fiches pour le recrutement du personnel). Elle se poursuit (fiches de poste) et devrait permettre d'engager une véritable gestion des ressources humaines dans les années à venir. Elle devrait aussi faciliter la gestion de la masse salariale des emplois permanents, qui devient un enjeu majeur pour le directeur et son responsable RH, au regard du niveau d'engagement de la dotation du centre et de son suivi.

¹ En conséquence, les tribunaux français (Prud'hommes, tribunaux administratifs) ne sont pas compétents.

Malgré le dynamisme de son responsable, le Service des ressources humaines apparaît très fragile. Ce poste important et sensible¹ ne repose que sur une seule personne, dont la charge de travail est lourde au regard du nombre de personnes à gérer et des objectifs ambitieux que se fixe l'institut. Le renforcement de la fonction RH devrait être une priorité.

3 • Des conditions de travail appréciées du personnel, malgré l'absence d'un CHS

Une rencontre avec un grand nombre d'agents de différentes catégories a permis de constater que l'ambiance et les conditions de travail étaient bonnes, alors qu'unaniment les agents reconnaissent que leur charge de travail est forte. Le sentiment d'appartenance à l'IAMM est très marqué, et l'adhésion au projet d'établissement et à la politique très volontariste du directeur réelle. Une association du personnel existe, mais son activité est réduite, en raison de l'écoute satisfaisante de la direction de l'institut à l'égard des demandes formulées par les agents.

Toutefois, l'attention portée à l'hygiène et à la sécurité est globalement insuffisante. Si la sécurité a été prise en compte dans le cadre de la construction et de l'aménagement des bâtiments, dont la qualité (HQE) et les conditions d'accès aux personnes handicapées ont fait l'objet d'une attention soutenue de la direction, en revanche l'absence d'un CHS est regrettable, même s'il n'est pas programmé dans le règlement général du CIHEAM. On ne peut qu'encourager la direction à s'investir dans la culture de l'hygiène et de la sécurité, même si une enquête récente, diligentée par le Service des RH, montre que le bien-être des agents de l'IAMM au travail est satisfaisant. Certes, l'IAMM n'appartient pas à la catégorie des établissements à risques, mais cela ne le dispense pas de mettre en place un CHS interne.

V – Un patrimoine immobilier entretenu et bien géré

Les services généraux, qui regroupent dix personnes, assurent la gestion courante du patrimoine immobilier, sous la responsabilité de l'adjoint au directeur. La qualité et la propreté des locaux, le niveau de maintenance des installations et l'entretien des espaces verts soulignent l'attention et l'importance accordées à la gestion des locaux et des surfaces extérieures (9 hectares). Les procédures mises en place, notamment les fiches "Réclamations", permettent de sensibiliser les agents aux temps d'intervention. Grâce à un suivi mensuel, les délais d'intervention, le niveau d'activité du service et les montants qui y sont consacrés sont connus.

Sous l'impulsion du directeur, un programme de rénovation des bâtiments a été réalisé à partir de 2006, pour un montant total de 8,6 M€, dont 45% ont été apportés par la Région LR. Ce programme ambitieux, portant sur la réhabilitation de cinq bâtiments, a été réalisé sur une période courte, grâce à une maîtrise d'ouvrage prise en charge par l'institut. Cette gestion en interne a permis d'être vigilant sur les choix architecturaux et sur la qualité des constructions.

La qualité des prestations réalisées contribue à l'attractivité de l'IAMM. La fonctionnalité des locaux d'hébergement a notamment été un facteur déterminant dans la satisfaction des étudiants sur leurs conditions de vie, et influe grandement sur le taux d'occupation de ces logements.

¹ La paie de tous les agents est assurée par le responsable RH.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication



La stratégie de communication de l'IAMM est double : donner de l'institut une image forte dans l'espace méditerranéen et dans les autres régions susceptibles d'utiliser ses compétences ; affirmer son identité auprès de ses partenaires, notamment dans la zone d'influence montpelliéraine.

Pour réaliser ces objectifs, l'IAMM dispose d'abord de la puissance des services de communication du CIHEAM, qui assure à ses quatre instituts une publicité équilibrée, homogène et de tout premier plan. Ainsi, le site Web, le Service des éditions, les rapports d'activité du CIHEAM sont d'excellents relais pour faire connaître l'IAMM et pour le positionner par rapport aux trois autres instituts. À son niveau, l'IAMM a élaboré une politique de communication visant à renforcer la visibilité du site de Montpellier dans le dispositif national et international. Des moyens importants ont été consacrés à cet objectif pour disposer d'outils performants, parmi lesquels on peut citer un site Web riche et complet, des supports de communication nombreux, dont la *Lettre d'information périodique*, créée en 2006 et très bien documentée, et un atelier multimédia, dont le rôle dans la diffusion de l'information devient de plus en plus central. Ce dispositif est complété par une charte graphique, commune aux cinq entités composant le CIHEAM. L'organisation de l'IAMM facilite les échanges entre les services qui travaillent au développement de l'image de l'institut. Ainsi, l'atelier multimédia travaille en lien étroit avec le Centre de documentation, le Service des éditions, et le Service informatique pour les projets relatifs au site Web, à la formation en ligne ou à la mise à disposition d'informations sur supports numériques. Le comité d'experts a pu constater, à travers le nombre et la qualité des documents qui lui ont été distribués ou qui ont été préparés à sa demande, la professionnalisation des agents et leur volonté de participer à la promotion objective de l'image de leur établissement.

Conclusion et recommandations



Créé en 1962, l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (IAMM) est un des quatre instituts agronomiques composant le Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM). Rattaché aujourd'hui au MAAP, il a pour domaines de compétence les sociétés rurales, la gestion des ressources naturelles, les politiques et choix publics en agriculture et alimentation, le développement durable des territoires ruraux, les filières agroalimentaires et stratégies d'acteurs. Il a pour objectif de préparer les acteurs du monde rural aux évolutions affectant le bassin méditerranéen dans les domaines de l'économie et des sciences sociales sur des enjeux concernant le devenir de l'agriculture méditerranéenne et la sécurité de l'alimentation.

Un projet d'établissement décliné en dix priorités a obtenu à mi-parcours des résultats significatifs sur des points stratégiques : un partenariat fort avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site de Montpellier, la mise en œuvre d'une démarche qualité, une réorganisation du fonctionnement interne, la rénovation et l'inauguration d'un nouveau campus en janvier 2009, entre autres.

L'IAMM recrute chaque année 60 à 70 étudiants – à 90% étrangers, représentant une vingtaine de nationalités – qui préparent en première année soit un master professionnel du CIHEAM, soit un diplôme de master (M2) en cohabilitation avec les universités de Montpellier (UM1 ou UM2) et avec Montpellier SupAgro. La seconde année conduit au *master of science* du CIHEAM. L'IAMM accueille chaque année une cinquantaine de doctorants, parmi lesquels entre 20 et 30 travaillent et sont inscrits dans une université d'un pays partenaire, pour des séjours de courte durée. L'institut développe une activité dans le domaine de la formation professionnelle continue et dispense une formation au Français langue étrangère. Les étudiants disposent d'un environnement de travail de qualité et bénéficient d'un dispositif d'accompagnement individualisé.

Les recherches, réalisées en partenariat avec des équipes des pays méditerranéens, sont menées au sein du LAMES et conduites autour du triptyque thématique alimentation/agriculture/développement durable. Les enseignants-chercheurs et chercheurs de l'IAMM sont aussi membres de trois UMR du site, associant l'institut à l'INRA, au CIRAD, au CEMAGREF, à l'IRD et à Montpellier SupAgro : il y a complémentarité entre une recherche fondamentale menée dans les UMR et une recherche plus finalisée effectuée au sein du LAMES. Cette recherche est d'un bon niveau, avec un taux moyen d'1,7 publications par an et par EC ou C dans des revues à comité de lecture. Si la valorisation des résultats de la recherche est globalement bonne, elle reste perfectible en matière de valorisation industrielle avec les entreprises.

L'IAMM joue un rôle d'interface et de facilitateur entre le campus montpellierain et les pays membres du CIHEAM. Il existe une bonne dynamique entre l'institut et les collectivités territoriales, qui apprécient ce rôle d'interface dans les relations qu'elles souhaitent développer avec les pays membres du CIHEAM.

L'organisation de l'IAMM, construite en fonction des missions, du statut particulier et de la taille de l'établissement, est pragmatique, fonctionnelle et bien structurée. Si la situation financière de l'institut – qui applique le règlement financier propre du CIHEAM – est saine, elle nécessite toutefois un suivi attentif, compte tenu notamment de la charge des emprunts contractés pour la rénovation du campus (4,6 M€ empruntés, pour un budget annuel de 5,23 M€ en 2009).

L'IAMM est doté d'un projet d'établissement ambitieux et réaliste, porté par une gouvernance forte, une organisation structurée et adossée à une démarche de qualité prégnante, ainsi que par l'adhésion d'un personnel stable, compétent et motivé. Un partenariat solide sur le site de Montpellier avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, une image forte dans l'espace méditerranéen méritée et reconnue dans ses domaines de compétence, une volonté d'offrir à ses étudiants un cadre de vie agréable et un environnement de travail efficace et de qualité contribuent à une forte reconnaissance de l'institution. Néanmoins, l'institut doit, afin de poursuivre sa progression et ses performances, recentrer ses objectifs scientifiques sur un ou quelques thèmes, se doter d'un comité d'orientation pédagogique et scientifique permettant de mieux associer les acteurs académiques locaux et les collectivités territoriales, et développer une stratégie de partenariat avec le monde entrepreneurial. Sur ces bases consolidées, il confortera le rôle qui lui est dévolu dans ses domaines de compétence, face à une évolution prévisible de l'enseignement supérieur agronomique dans les pays membres du CIHEAM.

I – Les points forts

- Une direction aux convictions solides, une gouvernance bien structurée, un personnel stable, compétent et motivé, qui adhère à un projet d'établissement ambitieux mais réaliste ;
- Un système de management de la qualité, véritable colonne vertébrale du management de l'établissement, appliqué aux processus pédagogiques, mais aussi aux activités de service et prochainement à la recherche ;
- Des activités de recherche finalisée bien adaptées aux attentes des pays méditerranéens du sud ; une recherche académique qui bénéficie de l'excellence de la communauté scientifique montpelliéraine ;
- Des procédures exemplaires d'accueil et de suivi des étudiants, grâce à une organisation solide et à un environnement de travail agréable ;
- Un apport majeur du CFLE pour les étudiants de l'IAMM mais aussi pour différents publics extérieurs ;
- Une forte reconnaissance de l'institution au niveau local et régional, liée à sa capacité à travailler en réseau et à la richesse de son "carnet d'adresses" dans les pays méditerranéens.

II – Les points faibles

- L'absence d'un dispositif interne à l'IAMM (par exemple, un conseil d'orientation pédagogique et scientifique), qui permettrait de mieux impliquer ses partenaires locaux dans sa gouvernance ;
- Un positionnement et une visibilité scientifiques incertains, conséquence de la grande dispersion des missions assignées à un ensemble réduit de moyens humains ;
- Les tensions entre la nécessité d'une recherche académique reconnue et les besoins d'une expertise pratique au service des pays partenaires du CIHEAM. Un nombre insuffisant d'EC titulaires d'une HDR ;
- Une stratégie de partenariat avec le monde entrepreneurial encore balbutiante, et pourtant nécessaire, dans la formation des étudiants ;
- Un déficit de prise en compte de l'insertion professionnelle, tant au niveau des descriptifs fournis aux étudiants que dans le suivi statistique de leur carrière. Une intégration insuffisante des étudiants étrangers à la culture française.

III – Les recommandations

- Créer un comité d'orientation pédagogique et scientifique, en veillant à ce qu'une partie de ses membres soit choisie parmi les partenaires montpelliérains de l'IAMM ;
- Recentrer la recherche sur un ou sur quelques thèmes fédérateurs pour être plus performant, afin de s'affranchir du risque de voir des partenaires prendre le *leadership* des problématiques spécifiques à l'IAMM ;
- Travailler à un rapprochement avec les entreprises par le biais des stages, d'intervention de professionnels au sein des masters ou de rencontres avec les étudiants ;
- Veiller à améliorer continuellement le niveau d'excellence de l'IAMM, pour qu'il puisse faire face à un éventuel contexte concurrentiel dans le bassin méditerranéen. Développer la formation continue du personnel et préparer le renouvellement des ressources humaines, qui sera important dans un futur proche ;
- Favoriser l'intégration des étudiants à la population étudiante montpelliéraine.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

C

C	Chercheur
CA	Conseil d'administration
CAP	Commission administrative paritaire
CD	Comité de direction
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et forêts
CFLE	Centre de Français langue étrangère
CFP	Comité de formation et de pédagogie
CHS	Comité hygiène et sécurité
CIEF	Centre international d'études françaises
CIHEAM	Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Comité scientifique consultatif (du CIHEAM)
CTP	Comité technique paritaire

D

DALF	Diplôme approfondi de langue française
DELF	Diplôme d'études en langue française
DRH	Directeur des ressources humaines
DSPG	Diplôme de spécialisation <i>post-graduate</i>

E

EC	Enseignant-chercheur
ENT	Environnement numérique de travail
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ETP	Équivalent temps plein

F

FAO	<i>Food and agriculture organization of united nations</i>
FLE	Français langue étrangère
FOU	Français sur objectif universitaire
FOS	Français sur objectif spécifique
FPC	Formation professionnelle continue

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HQE	Haute qualité environnementale
HSBC	<i>Hongkong Shanghai Bank of China</i>

I

IAM	Institut agronomique méditerranéen
IAMM	Institut agronomique méditerranéen de Montpellier
INRA	Institut national de la recherche agronomique
IPSAS	<i>International public system accounting standards</i>
IRC	Institut des régions chaudes
IRD	Institut de recherche pour le développement
ISO	<i>International organization for standardization</i>

K

k€	Millier d'euros
----	-----------------

L

LAMES	Laboratoire d'accueil méditerranéen en économie et sciences sociales
LMD	Licence, master, doctorat
LR	Languedoc-Roussillon (Région)

M

M/M1/M2	Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
M€	Million d'euros
MAE	Ministère des affaires étrangères
MAAP	Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche
MIPI	Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements
MOISA	Marchés, organisations, institutions et stratégies d'acteurs (UMR)

O

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale

P

PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur (Région)
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

REMEDOC	Réseau méditerranéen documentation
RH	Ressources humaines

S

SG	Secrétariat général
SI	Service informatique
SMQ	Système de management de la qualité

U

UE	Union européenne
UM1	Université Montpellier 1
UM2	Université des sciences et techniques de Montpellier - Montpellier 2
UM3	Université Paul-Valéry - Montpellier 3
UMR	Unité mixte de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

W

WIFI	<i>Wireless fidelity</i> (fidélité sans fil)
------	--

Observations du directeur

CENTRE INTERNATIONAL
DE HAUTES ETUDES AGRONOMIQUES
MEDITERRANEENNES



INTERNATIONAL CENTRE
FOR ADVANCED MEDITERRANEAN
AGRONOMIC STUDIES

INSTITUT AGRONOMIQUE MEDITERRANEEN DE MONTPELLIER

Observations du Directeur de l'IAMM sur le rapport d'évaluation de l'AERES

Ce rapport d'évaluation de l'IAM de Montpellier, Institut international intergouvernemental du CIHEAM hébergé par la France, vient compléter les évaluations partielles déjà réalisées par le Comité scientifique consultatif du CIHEAM dans le cadre de la mise à jour du règlement académique du CIHEAM et par l'AERES dans le cadre de l'évaluation des UMR auxquelles sont rattachés des enseignants-chercheurs de l'IAMM (une de ces UMR étant par ailleurs dirigée par un enseignant-chercheur de l'IAMM).

Il analyse de manière détaillée et pertinente le positionnement de l'Institut, l'ensemble des missions qui lui sont confiées, de même que les priorités stratégiques arrêtées et les efforts déployés pour les mettre en œuvre. Ses conclusions et recommandations ont été bien reçues par l'ensemble du personnel qui a été amené à étudier en détail le contenu du rapport et à faire remonter ses observations¹.

L'IAMM compte aujourd'hui s'appuyer sur les points forts identifiés par l'évaluation AERES pour engager des actions d'amélioration et proposer des pistes de mise en œuvre de certaines des recommandations énoncées par le comité d'évaluation.

La création d'un Conseil d'orientation ouvert aux partenaires de l'IAMM

Le rôle d'interface et de facilitateur de l'IAMM entre le campus montpellierain, les collectivités territoriales et les pays membres du CIHEAM est reconnu et apprécié par nos partenaires. Comme proposé dans le rapport d'évaluation, ce rôle pourrait certainement être renforcé par la création d'un Conseil d'orientation permettant de mieux impliquer nos partenaires dans les choix stratégiques et la mobilisation de moyens pour sa mise en œuvre. Les agents de l'IAMM participent à différents Conseils scientifique ou d'administration de l'Institut des Régions Chaudes (IRC-Montpellier SupAgro), d'Agropolis International, de la Fondation Agropolis, de l'INRA, du Comité scientifique Français de la désertification (CSFD) etc. Il est donc possible de mobiliser ces structures pour que leurs représentants participent à ce Conseil d'orientation, en y associant d'autres structures partenaires de l'IAMM telles que des collectivités territoriales, des entreprises et des acteurs du réseau euro-méditerranéen d'enseignement supérieur et de recherche de l'IAMM et du CIHEAM dont la richesse est par ailleurs soulignée dans le rapport.

Cette proposition sera exposée au Comité scientifique consultatif et au Secrétaire général du CIHEAM lors de la prochaine réunion des directeurs des Instituts en octobre 2010. En fonction de l'avis de ces structures de gouvernance du CIHEAM qui veillent à harmoniser et rendre complémentaires et synergiques les priorités de chaque Institut, elle pourra être soumise pour validation au Conseil d'administration du CIHEAM de décembre 2010.

Un dynamisme sous forte tension budgétaire

Comme le souligne le rapport, le projet d'établissement dont s'est doté l'IAMM est ambitieux mais réaliste. Ambitieux car il sollicite fortement un personnel de l'IAMM « compétent et motivé » qui développe une activité « impressionnante » pour assurer pleinement l'ensemble des missions confiées à l'IAMM par les pays membres du CIHEAM ; réaliste car il s'est attaché à consolider et renouveler autant les méthodes que la lisibilité des domaines d'intervention et d'actions de l'Institut. Il est encore possible de progresser et le rapport donne des pistes intéressantes pour y parvenir. Mais ce rapport ne souligne pas suffisamment la tension

¹ Les éléments de détails pouvant entraîner d'éventuelles modifications du rapport sont fournies en annexe

budgétaire qui existe aujourd'hui et qui risque de devenir demain la variable forte d'ajustement des activités de l'Institut. En effet, la contribution de la France au budget de l'IAMM (qui selon l'engagement international de la France devrait couvrir l'intégralité de ses dépenses de fonctionnement, salaires y compris) est en décroissance depuis 2009 (date de son transfert en gestion du MAEE vers le MAAP). Cette situation a déjà contraint l'Institut à des ajustements, comme de réduire sensiblement sa dotation en bourses d'étude (en volume et en durée) et ses activités sur autofinancement. La confirmation d'une dotation budgétaire en diminution pour 2011 et 2012 amènerait l'Institut à réviser sa politique d'emploi (non recrutement, recentrage sur ses ressources propres, ...) et à abandonner certaines activités alors même que le rapport souligne « [l'importance] de réfléchir à la consolidation de l'équipe en place, si le développement de l'IAMM se poursuit au rythme qu'il connaît depuis ces cinq dernières années ».

Vers une mobilisation accrue des ressources externes ...

La poursuite de la tendance instaurée depuis 2005 d'un Institut dynamique, visant l'excellence et reconnu par ses partenaires au nord et au sud de la Méditerranée dépendra aussi de la capacité de l'IAMM à mobiliser de nouvelles ressources contractuelles externes. Dans ce sens, la démarche Qualité qui a permis de certifier en 2008 le périmètre de la formation initiale des Masters professionnels, de la formation continue et du Centre de Français Langue Etrangère (CFLE) constitue un atout qui devra progressivement être étendu à la recherche contractuelle conduite en projet. Ce renforcement de la démarche Qualité appliquée de façon formelle aux activités contractuelles et à l'expertise devrait améliorer la visibilité de l'Institut et globalement la confiance accordée à l'Institut par ses partenaires et ses « clients » du marché concurrentiel de la connaissance.

Une autre piste d'obtention de moyens complémentaires est envisagée par le biais de la création d'un fond de dotation dans le cadre des nouvelles lois sur les fondations. Une étude est en cours pour valider la possibilité de cette démarche dans le contexte international du CIHEAM. Sa mise en œuvre permettrait de mobiliser des ressources financières originaires des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée et de les affecter par exemple à des bourses de formation et de recherche pour compléter une dotation budgétaire en diminution.

... et un positionnement fort sur quelques thématiques privilégiées

L'amélioration du positionnement scientifique de l'IAMM issue du recentrage sur des thèmes fédérateurs doit, comme le propose le rapport, permettre à l'IAMM de garder le leadership sur des thématiques spécifiques comme les politiques agricoles et agroalimentaires, le développement des territoires ruraux, la gestion des ressources en eau et plus globalement la question de la sécurité alimentaire en Méditerranée des points de vues qualitatif et quantitatif. Le renouvellement de l'offre de formation est à l'étude, il devrait permettre de proposer pour 2011-2012 un nouveau Master « Géopolitique et sécurité alimentaire en Méditerranée » agrégeant les résultats des travaux de recherche et d'expertise sur un sujet qui fédère la majorité des enseignants-chercheurs de l'IAMM et du réseau du CIHEAM.

La poursuite de travaux de recherche dans les UMR du site de Montpellier doit garantir le niveau d'excellence et de compétitivité de l'Institut par un adossement renforcé de l'offre de formation aux résultats des travaux de recherche. L'effort des enseignants-chercheurs de l'IAMM pour passer une HDR se poursuit ; 2 HDR ont été soutenues début 2010, deux autres devraient l'être en 2011, ce qui portera ainsi à 7 le nombre de HDR à l'IAMM (5 actuelles et 2 à venir, pour 12 E/C), offrant une capacité d'encadrement renforcée de sa plate-forme doctorale.

Compte tenu de l'évolution de l'offre et des dispositifs de formation dans les pays partenaires, les prochaines années devraient également amener l'Institut à développer des actions d'accompagnement et d'ingénierie pédagogique en Méditerranée pour de nouveaux masters internationaux conjoints entre les universités et établissements du Sud et l'IAMM. Les enseignants-chercheurs de l'IAMM seront moins souvent

opérateurs directs de formation et plus fréquemment en position d'initiateurs et d'accompagnateurs de processus pédagogiques innovants, en présentiel ou tuteurs de formateurs méditerranéens à distance.

Ouverture sur le monde de l'entreprise et insertion professionnelle

L'IAMM développe des relations étroites avec les bénéficiaires de ses travaux de recherche et de ses formations, qu'ils soient concepteurs et opérateurs de politiques agricoles, collectivités territoriales, organisations de producteurs, interprofessions, opérateurs du développement, organisations non gouvernementales, ... L'ensemble de ces acteurs fournit tous les ans un nombre important de stages et d'opportunités d'insertions professionnelles pour les anciens étudiants et certains domaines comme la gestion des ressources naturelles, l'analyse des filières agroalimentaires, la gestion des entreprises et des exploitations agricoles, se prêtent plus particulièrement à l'instauration de liens étroits avec les entreprises.

L'IAMM accompagne ainsi trois entreprises en création, dans le domaine de la conception et de l'utilisation d'outils multi-critères d'aide à la décision et cette fonction d'incubateur que peut jouer l'IAMM est officiellement reconnue depuis juin 2010 par les structures de transfert de la Région Languedoc-Roussillon. L'IAMM est également actif dans deux projets ANR (dont Flonudep, labellisé QualiMed et pour lequel l'IAMM est chef de file) et va engager deux autres projets qui associent chacun des entreprises, sur la gestion de l'eau avec une labellisation par le pôle de compétitivité Eau et sur les pesticides (contamination, utilisation) avec là encore une labellisation par le pôle de compétitivité QualiMed.

En parallèle de ces partenariats conduits avec des acteurs économiques de la Région et compte tenu de son mandat international, l'IAMM entretient des liens forts avec les entreprises agro-alimentaires des pays au sud de la Méditerranée, qui se traduisent par :

- une participation à la création du Technopole et du Pôle de compétitivité de Bizerte (qui réunissent aujourd'hui une quarantaine d'entreprises tunisiennes) et à la mise en place du réseau de technopoles tunisiens,
- des discussions en cours pour le montage de projets similaires en Algérie et au Maroc,
- des relations avec des réseaux professionnels (AREFLH, Association des hommes d'affaires et des industriels de Turquie,...) pour lesquels sont développées des activités de recherches et d'animation de conférences.

Cette dynamique de rapprochement continu avec les entreprises doit se poursuivre et s'amplifier. Elle devrait aider l'Institut à améliorer son suivi de l'insertion professionnelle des anciens étudiants qui est rendu difficile par la diversité des origines et des devenir de ces étudiants dont la quasi totalité retourne dans leur pays d'origine. Un nouveau projet de création d'un réseau social des anciens a démarré en mai 2010, couplé avec un projet de création d'associations d'anciens de l'IAMM dans chaque pays membre du CIHEAM. Le 50^{ème} anniversaire de la création du CIHEAM et de l'IAMM en 2012 pourrait être l'occasion d'autres manifestations de relance du réseau des anciens et de consolidation du rôle de l'IAMM dans l'élaboration d'un espace euro-méditerranéen de l'enseignement supérieur et de la recherche pour un développement plus harmonieux en Méditerranée.

Vincent DOLLÉ
Directeur du CIHEAM-IAMM



CIHEAM-IAMM
3191, route de Mende - 34093 Montpellier Cedex 5 - France
Tél. : (33) 04 67 04 60 00 - Fax : (33) 04 67 54 25 27

Réponse AERES. VD/CIHEAM-IAMM. 16/09/2010

3/3

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier a eu lieu du 29 au 30 avril 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre **Thivend**, directeur de recherche à l'INRA, directeur honoraire d'Agrocampus Rennes, président honoraire des centres de recherche de l'INRA de Clermont-Ferrand et de Rennes.

Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Chardin**, secrétaire général de l'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes Atlantique (ONIRIS Nantes) ;

Francis **Declerck**, professeur à l'ESSEC, titulaire de la chaire européenne Filière d'excellence alimentaire ;

Bruno **Desprez**, président directeur général de la société Florimond-Desprez, membre du Conseil d'administration de l'Université Lille 1 ;

Marie-Thérèse **Maurer**, directrice du Centre international d'études françaises (CIEF) de Lyon ;

Egizio **Valceschini**, directeur de recherche et chargé de mission Europe à l'INRA ;

Vanessa **Viera Giraldo**, ancienne présidente de l'Union des étudiants étrangers de Strasbourg, secrétaire générale du réseau Étudiants et développement.

Michel **Granet**, délégué scientifique, Christian **Horgues** et Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargés de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.