

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE BORDEAUX SCIENCES AGRO (BSA)

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

Rapport publié le 06/04/2022



Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Michel Fick, Président de comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

1 Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

2 Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

# Sommaire

Préambule .....	4
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation de l'établissement .....	4
2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale .....	5
3 / Contexte de l'évaluation .....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement .....	6
1 / Un positionnement institutionnel à clarifier .....	6
2 / Une stratégie institutionnelle à revisiter .....	7
La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	9
1 / Une organisation interne rodée .....	9
2 / Une gouvernance exclusivement néo-aquitaine .....	9
a/ Une organisation comprenant des organes de gouvernance bien définis .....	9
b/ Un mode de gouvernance renouvelé prônant la collégialité – un dialogue social serein .....	10
c/ Une politique de communication à déployer .....	10
3 / Un pilotage de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique sans outils adaptés .....	10
4 / Des fonctions du pilotage limitées dans leur déploiement .....	11
a/ Une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences limitées par l'absence de possibilité de recrutement et par une forte stabilité des personnels .....	11
b/ Un pilotage financier consolidé et prudent, qui permet une gestion pluriannuelle des investissements .....	11
c/ Un patrimoine immobilier à fort enjeu .....	12
d/ Un système d'information adaptable, mais manquant de stratégie pluriannuelle .....	12
La recherche et la formation .....	14
1 / Une politique de recherche soumise à dispersion .....	14
a/ Une contribution scientifique reconnue, mais dispersée et des interactions entre unités de recherche et BSA à développer .....	14
b/ Une politique de recherche affirmée qui mérite d'être développée .....	15
2 / La politique de formation tout au long de la vie en phase avec les besoins .....	15
a/ Une offre de formation diversifiée et attractive .....	15
b/ Un environnement favorable à une poursuite du développement du numérique .....	16
3 / Un lien entre recherche et formation à renforcer .....	16
4 / Une offre de documentation appréciée .....	17
La réussite des étudiants .....	18
1 / Un accompagnement des étudiants bien organisé .....	18
2 / Une qualité de vie appréciée malgré l'absence de reconnaissance de l'engagement étudiant .....	19
3 / Une participation satisfaisante des étudiants à la gouvernance .....	19
La valorisation et la culture scientifique .....	21
1 / Une stratégie de valorisation de la recherche organisée en réseau et cohérente .....	21

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : un potentiel sous-développé .....	22
Les politiques européenne et internationale.....	23
1 / Une internationalisation en expansion, qui manque de stratégie .....	23
2 / Un accent fort sur la mobilité des étudiants avec un potentiel de développement d'échanges culturels et linguistiques.....	23
3 / Des possibilités à saisir et des positions à prendre pour développer le rayonnement international ..	24
Conclusion .....	25
1/ Les points forts .....	25
2/ Les points faibles .....	25
3/ Les recommandations .....	25
Liste des sigles.....	27
Observations de la Directrice générale .....	29
Comité d'évaluation.....	33

## Préambule

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulement de l'évaluation a été adapté (suppression de la visite sur site du comité et organisation des réunions de travail en visioconférence), en respectant néanmoins les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'établissement : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts et expertes par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement et ses partenaires, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire, puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

Cette évaluation a été organisée conjointement avec la Commission des titres d'ingénieur (CTI). L'établissement a ainsi fourni un RAE unique et les visites en distanciel ont été organisées de concert par le Hcéres et la CTI.

## Présentation de l'établissement

### 1 / Caractérisation de l'établissement

L'École supérieure des sciences agronomiques Nouvelle-Aquitaine ou Bordeaux Sciences Agro (BSA) est un établissement public à caractère administratif. C'est l'un des 12 établissements du réseau public d'enseignement supérieur et de recherche relevant du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA). Ses missions sont prévues par l'article L812-1 du code rural et de la pêche maritime. Créée en 1962, c'est la première école nationale d'ingénieurs des travaux agricoles (Enita de Bordeaux). Elle a opéré un changement de nom pour devenir Bordeaux Sciences Agro en 2012.

BSA est implantée sur le domaine universitaire Pessac-Talence Gradignan, au sud de la métropole bordelaise. Le campus de 17 hectares (ha) compte 11 000 m<sup>2</sup> de locaux pédagogiques et scientifiques. L'école dispose de deux domaines : le Château Luchey-Halde, domaine viticole de 23 ha, classé AOC Pessac-Léognan (commune de Mégnac) et la forêt des Agreux, forêt-école d'un millier d'hectares composée à 75 % de pins maritimes. L'école est également propriétaire d'un parc de 330 logements étudiants répartis sur cinq résidences.

En 2019-2020, l'école compte 634 étudiants, dont 463 élèves ingénieurs, soit environ 160 étudiants par promotion du cycle d'ingénieur : 130 inscrits en formation initiale sous statut étudiant (FISE) et 30 en formation initiale sous statut apprenti (FISA). Le taux de féminisation est de 61 %. Les étudiants internationaux représentent 10 % de l'effectif.

BSA propose un cycle d'ingénieur, pour lequel elle décline 12 spécialités, accessibles à bac +2 et conduisant à la délivrance du diplôme d'ingénieur agronome, accrédité par la Commission des titres d'ingénieurs (CTI). BSA est co-accréditée avec l'Université de Bordeaux et l'Université Bordeaux Montaigne pour la délivrance de quatre masters. L'école propose également une licence professionnelle (anglophone) et plusieurs parcours internationaux. Elle est associée à deux écoles doctorales (ED) de l'Université de Bordeaux : ED 154 Sciences de la vie et de la santé et ED 304 Sciences et environnement. L'établissement a développé une offre de formation continue certifiée VeriSelect avec la perspective d'un référencement Qualiopi pour juillet 2021<sup>1</sup>. En 2019, le chiffre d'affaires de la formation continue s'élevait à 568 k€ pour 34 000 heures dispensées.

Au 31 décembre 2019, 156 agents sont employés par BSA, dont 94 titulaires (60 %) et 62 contractuels (40 %). L'école compte 94 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service (latos), dont 67 % de femmes. Les enseignants et enseignants-chercheurs (EC), au nombre de 51, représentent 33 % de l'effectif total. Parmi eux, 16<sup>2</sup> sont titulaires d'une habilitation à diriger les recherches (HDR) et 35 % sont des femmes<sup>3</sup>. 30 % de la masse salariale de BSA est financée sur ressources propres.

Les EC et latos ayant des activités de recherche sont rattachés à 15 unités de recherche. BSA est co-tutelle de trois d'entre-elles : les unités mixtes de recherche (UMR) Interactions sol-plante-atmosphère et Santé et agroécologie du vignoble avec Inrae<sup>4</sup> ; l'UMR Écophysiologie et génomique fonctionnelle de la vigne, avec

---

<sup>1</sup> RAE, p. 27.

<sup>2</sup> Annexe III. 2

<sup>3</sup> Bilan social 2019.

<sup>4</sup> Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

Inrae et l'Université de Bordeaux. L'UMR Chimie et biologie des membranes & des nano-objets (cotutelle CNRS<sup>5</sup>, Université de Bordeaux et Bordeaux INP<sup>6</sup>), dont BSA est tutelle associée, est hébergée dans les locaux de l'école<sup>7</sup>.

Au budget 2019, les recettes s'élèvent à 8,3 M€. Les ressources propres représentent 63 % de ce total, et la subvention pour charge de service public, 21 %. Les 16 % restants proviennent d'autres financements publics ou de l'État. 25 % des ressources propres émanent des frais de scolarité de la formation initiale, 22 % de la location immobilière, 20 % du domaine viticole du Luchey-Halde, 17 % des prestations de services du laboratoire informatique, 11 % de la formation continue, 3 % d'activités de recherche et transferts, 2 % d'activités de gouvernance et de support. Les dépenses atteignent quant à elles 9,5 M€ (hors dépenses de personnels fonctionnaires). Elles sont ventilées comme suit : 37 % de dépenses de fonctionnement, 32 % d'investissements et 31 % de masse salariale. Avec les 8 M€ de masse salariale prise en charge par l'État, les moyens globaux de l'établissement s'élèvent donc à 17,6 M€<sup>8</sup>.

BSA est membre associé de l'Alliance Agreenium, alliance de la formation et de la recherche pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et la santé globale). Créée en 2021, cette alliance remplace l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France. Elle regroupe 12 établissements d'enseignement supérieur et deux organismes de recherche.

En outre, BSA est membre fondateur de programme d'excellence Idex<sup>9</sup> Bordeaux.

## 2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale

BSA est le seul établissement d'enseignement agronomique de Nouvelle-Aquitaine. La Nouvelle-Aquitaine, la plus étendue des 13 nouvelles régions métropolitaines, compte plus de 200 000 étudiants, répartis sur 80 sites d'enseignement supérieur et trois académies (Bordeaux, Limoges et Poitiers). L'académie de Bordeaux représente 65 % de la population étudiante.

Créée en 2015, la Comue<sup>10</sup> d'Aquitaine rassemblait sept membres fondateurs – BSA, l'Institut d'études politiques (IEP) de Bordeaux, Bordeaux INP et les universités de Bordeaux, de Bordeaux Montaigne, de La Rochelle et de Pau – et cinq établissements partenaires<sup>11</sup>. Elle a été dissoute le 1<sup>er</sup> avril 2020 et a laissé place à une convention de coordination territoriale (CCT) créée par l'arrêté du 13 mai 2020 (au sens de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018). Les sept membres fondateurs de la Comue ont rejoint cette coordination qui n'est pas dotée d'une personnalité morale.

BSA est membre fondateur du programme d'excellence Idex Bordeaux – engagé en 2011 et confirmé par le jury international en 2016 – aux côtés de l'Université de Bordeaux, l'Université Bordeaux Montaigne, Bordeaux INP et de l'IEP de Bordeaux. La dotation de 700 M€, soit 23,9 M€ de dotation annuelle, a été dévolue à l'Université de Bordeaux au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

## 3 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de BSA par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en janvier 2016. Le comité a intégré dans ses réflexions, les conclusions et recommandations de cette précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- la dualité du positionnement de l'établissement, régional et national ;
- l'analyse du modèle économique de l'établissement (mobilisation des ressources internes, innovation pédagogique et numérique, etc.) ;
- la stratégie à l'international ;
- la mise en œuvre de la politique de RSE (responsabilité sociétale et environnementale).

<sup>5</sup> Centre national de la recherche scientifique.

<sup>6</sup> Institut national polytechnique de Bordeaux.

<sup>7</sup> Source : rapport HCERES CBMN campagne 2020-2021 p. 3

<sup>8</sup> Compte financier 2019, Rapport de gestion de l'ordonnateur présenté au conseil d'administration du 13 mars 2020.

<sup>9</sup> Initiative d'excellence.

<sup>10</sup> Communautés d'universités et établissements.

<sup>11</sup> Centre régional des œuvres universitaires et scolaires de Bordeaux Aquitaine, l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux, Kedge Business School, l'École des beaux-arts de Bordeaux et le Groupe École supérieure de commerce de Pau.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) est étoffé, accompagné de nombreuses annexes. Le comité d'évaluation aurait souhaité que davantage d'éléments factuels ou chiffrés soient intégrés au texte principal, qui laisse parfois trop de place à des développements insuffisamment objectivés par des éléments de preuve.

## Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

### 1 / Un positionnement institutionnel à clarifier

BSA est une école relevant du MAA qui répond aux besoins exprimés par ce ministère sur les filières agricoles, alimentaires et forestières : participation au service public d'éducation et de formation et contribution à la liaison entre les activités de développement, l'expérimentation et la recherche.

Plus précisément, BSA forme des ingénieurs et cadres destinés à évoluer dans les filières agricoles et forestières en inscrivant leurs parcours de formation dans les enjeux sociétaux majeurs qui déterminent désormais l'évolution des dites filières dans leurs transitions écologiques, énergétiques et numériques. Ces enjeux se déclinent au sein de l'établissement par des compétences reconnues en particulier en viticulture-oenologie et en foresterie, au bénéfice des étudiants qui y sont formés.

Les formations qui sont dispensées à BSA en formation initiale sous statut d'étudiant ou par apprentissage mènent à des compétences reconnues par les milieux professionnels et sont en phase avec la stratégie développée jusqu'ici par l'école.

Comme l'ensemble des établissements publics, BSA constate des évolutions incessantes du paysage de l'enseignement supérieur agricole avec les fusions des écoles d'ingénieurs et des écoles vétérinaires de Nantes et de Clermont-Ferrand-Lyon en 2010, la création de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France en 2015, devenu l'alliance Agreenium au 1<sup>er</sup> janvier 2021, le positionnement récent d'AgroParisTech au sein de l'Université Paris-Saclay (2019) et la création en janvier 2020 de l'Institut Agro<sup>12</sup> (fusion entre Agrocampus Ouest et Montpellier Sup Agro qui seront rejoints par Agro Sup Dijon en 2022).

En parallèle, l'enseignement supérieur agricole privé s'est structuré en deux entités : UniLaSalle avec des sites à Beauvais, Rennes et Rouen et France Agro<sup>3</sup> et ses écoles à Angers, Lille, Toulouse et Lyon.

Localement la nouvelle CCT a pour volonté de favoriser l'accès des différents publics à l'enseignement supérieur en prenant en compte les équilibres territoriaux régionaux et en cherchant à mutualiser les efforts dans le domaine de l'innovation numérique.

Le contexte bordelais est également marqué par l'Idex, pérennisé en 2017, dont l'un des défis est orienté vers le changement climatique et notamment l'évolution des écosystèmes.

Dans ce contexte, BSA a, par le passé, tenté des rapprochements avec Montpellier Sup Agro puis avec Bordeaux INP ; ces tentatives ont avorté soit en raison de considérations politiques locales, soit du fait d'un refus du MAA.

Néanmoins, BSA manifeste une position très active localement en étant membre de premier rang de l'Idex et de la Comue devenue CCT depuis peu. La Région Nouvelle-Aquitaine considère l'agriculture et l'agroalimentaire comme des filières prioritaires ; la position de BSA comme seule école d'agronomie dans ce domaine la rend incontournable dans le champ de la formation et de la recherche en lien avec ces filières. D'autres éléments participent à cette reconnaissance locale : une activité forte avec trois pôles de compétitivité, dont deux sont hébergés dans les locaux de BSA<sup>13</sup>, une présence attestée au sein de l'Institut des sciences de la vigne et du vin (ISVV)<sup>14</sup>, un domaine viticole qui bénéficie d'une image positive renforçant encore l'identité et la cohérence de BSA dans ses domaines de spécialité.

BSA a choisi de s'insérer dans la dynamique nationale par sa participation à ce qu'est aujourd'hui l'alliance Agreenium, mais reste en retrait de la démarche de rapprochement d'autres écoles d'agronomie françaises

<sup>12</sup> Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement.

<sup>13</sup> Xylofutur, dédié à la filière forêt-bois-papier et Agri SudOuest Innovation, pôle agricole et agro-industriel du Sud-Ouest sont hébergés sur le campus. Aerospace Valley concerne les domaines de l'aéronautique, de l'espace et des systèmes embarqués.

<sup>14</sup> Composante de l'Université de Bordeaux.

sous tutelle du MAA et matérialisée par la création de l'Institut Agro. L'établissement pourrait avoir intérêt à prendre en compte cette dynamique de structuration propre à certains établissements du secteur agronomique et à étudier selon quelles modalités celle-ci pourrait influencer sa stratégie d'une manière qui lui soit pleinement profitable.

**Le comité recommande à BSA de construire une stratégie claire qui lui permette à la fois, en accord avec sa tutelle, de se positionner vis-à-vis de l'Institut Agro, tout en restant un acteur majeur du site bordelais, porteur de l'identité régionale forte qui est la sienne.**

## 2 / Une stratégie institutionnelle à revisiter

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2019-2023 signée avec le MAA n'apparaît pas comme très original pour un établissement de formation et de recherche de l'enseignement supérieur agricole<sup>15</sup>. Y figurent cependant des éléments importants qui conditionneront le développement de BSA : comment renforcer son positionnement, local tout en participant à la dynamique nationale des écoles d'agronomie ?

Le lien entre BSA et l'enseignement technique agricole est apprécié par la tutelle : la production de ressources scientifiques destinées aux lycées, la mise en place de travaux collectifs sur la licence professionnelle Agriculture et Numérique, l'appel à des tuteurs de lycées agricoles pour le suivi de stagiaires de BSA sont des exemples d'indicateurs montrant le bon niveau de relation entre les deux échelles de formation.

Les points saillants de spécificité de BSA sont la viticulture et la forêt. Le pôle viticole est parfaitement lisible avec une spécialisation de troisième année, un master, une participation à l'Euromaster Vinifera, des activités de recherche, un domaine viticole, la participation à l'ISVV. Il y a sans doute à dépasser l'horizon bordelais pour renforcer des liens en matière de recherche avec le pôle montpelliérain, ce qui aurait l'avantage de rapprocher BSA de l'Institut Agro, démarche soutenue par la tutelle, comme l'a précisé son représentant au moment des entretiens.

Quant à la filière forestière privée, elle plébiscite les compétences des ingénieurs issus de BSA. Par ailleurs, le rapprochement entre BSA et l'École supérieure du bois (ESB) est à encourager.

En outre, le site bordelais est riche de structures de formation supérieure dans la sphère de la biologie appliquée ; certaines relations sont déjà actives sous forme de spécialisations de troisième année communes avec l'École nationale supérieure de chimie, de biologie et de physique (ENSCBP) et avec l'École nationale supérieure en environnement, géoressources et ingénierie du développement durable (Ensegid) de Bordeaux INP, ces spécialisations demandant d'être amplifiées.

La dispersion des 36 EC et des 16 latos actifs en recherche dans 15 unités, même si elle est considérée en interne comme une force, représente une vraie difficulté si BSA souhaite définir une stratégie de recherche visible et cohérente. Le poids important et assumé d'Inrae dans l'environnement de BSA doit représenter une force sur laquelle s'appuyer dans le développement de l'établissement. Le projet Inrae 2030 donne un cadre stratégique en phase avec les orientations de BSA : une des caractéristiques du projet est une politique de site forte, Bordeaux étant identifié comme un futur site pilote. Par ailleurs, les grands programmes de recherche<sup>16</sup>, lancés par l'Université de Bordeaux, avec deux projets présélectionnés sur la biologie des fruits et sur le changement global, concernent directement les activités de BSA et les 2/3 des enseignants-chercheurs de l'école y sont impliqués.

Ces éléments de contexte nationaux (Inrae) ou locaux (Idex) manifestent de manière très claire des volontés de regroupement des forces en recherche. Cette tendance, si BSA se l'approprie, devrait mener à une moindre dispersion de ses EC et à leur fédération autour de thématiques communes structurantes, conduisant ainsi à une amélioration de son positionnement vis-à-vis de la recherche bordelaise.

---

<sup>15</sup> 1. Pour garantir le dynamisme, la compétitivité et les spécificités du réseau « Enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et de paysage », être un acteur, au service des politiques publiques de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la santé, l'environnement, du paysage et de l'aménagement du territoire ; 2. Préserver la spécificité de la formation d'ingénieurs agronomes en cherchant de manière constante l'exemplarité et l'innovation et en formant des cadres en capacité à répondre aux enjeux des entreprises dans leur environnement, de l'agriculture et des territoires. Être un acteur de la formation initiale et tout au long de la vie des cadres à l'échelle régionale ; 3. Accroître l'attractivité de l'école à partir d'un positionnement clair vis-à-vis du dispositif national et des autres acteurs de site ; 4. Renforcer le positionnement de l'établissement au sein de la construction de la politique de recherche du site et de la politique nationale de recherche agronomique ; 5. Assurer un pilotage adapté et une optimisation de l'organisation des services et de la gestion pour une performance et une efficacité accrues..

<sup>16</sup> Les grands programmes de recherche, au nombre de 7, ont été labellisés au printemps 2021 pour une durée de 8 ans dans le cadre de l'Idex en tant que projets interdisciplinaires axés sur un défi scientifique spécifique d'envergure internationale.

**Le comité d'évaluation recommande à BSA de renforcer sa position sur ses thématiques fortes, viticulture et forêt, en développant davantage de partenariats stratégiques (ESB, Institut Agro) ; de s'inscrire fortement dans la dynamique de recherche bordelaise en association avec Inrae ; de renforcer ses relations avec les écoles d'ingénieurs de biologie appliquée du site bordelais et de poursuivre ses liens avec l'enseignement technique agricole en améliorant notamment la part d'élèves issus de ses filières.**

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1 / Une organisation interne rodée

L'organisation de l'établissement repose sur quatre directions : études et vie étudiante ; recherche et transfert ; relations internationales ; numérique et innovation pédagogique, épaulées par huit services d'appui : affaires financières ; agence comptable ; ressources humaines ; communication ; bibliothèque ; patrimoine, logistique et résidences ; système d'information ; affaires juridiques et marchés. Il faut y ajouter deux entités supplémentaires : le domaine viticole et l'unité de développement d'applications informatiques. On compte également deux chargés de mission : qualité et développement durable.

Les EC et enseignants évoluent au sein de six départements de formation dont les responsables ont la charge du fonctionnement sur les volets pédagogique, administratif et budgétaire.

Sur un plan opérationnel, BSA s'est doté :

- d'un directoire<sup>17</sup> (qui se réunit toutes les deux semaines) constitué de la directrice, de la secrétaire générale, des directeurs délégués chargés respectivement des études, de la recherche, du numérique et des relations internationales ; il participe directement au processus de décision ;
- d'un comité de direction (qui se réunit tous les mois) composé des membres du directoire, des responsables des départements de formation, des responsables de service et chargés de mission ; il est un lieu d'échange d'informations.

L'organisation interne de l'école est bien intégrée par l'ensemble des acteurs même si l'organigramme<sup>18</sup> ne reflète pas clairement l'organisation hiérarchique de l'établissement. Le lien entre les directions et les services d'appui n'est pas visible. Le positionnement de la secrétaire générale, située au bas de l'organigramme, au regard de la direction, ne traduit pas le lien direct de celle-ci avec la directrice de l'école.

## 2 / Une gouvernance exclusivement néo-aquitaine

### a/ Une organisation comprenant des organes de gouvernance bien définis

Le conseil d'administration (CA) est constitué de 30 membres<sup>19</sup> avec uniquement quatre structures extérieures privées représentées (deux membres du Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux, un représentant du Crédit Agricole, un représentant d'une coopérative agricole, un représentant de l'Alliance Forêt Bois), ce qui paraît peu pour une école qui a vocation à former des cadres destinés aux filières agricoles, alimentaires et forestières.

La même remarque est à formuler au sujet du conseil d'orientation stratégique (COS)<sup>20</sup> qui reprend une partie des membres du CA (12 personnes) sans l'enrichir de représentants externes à la région (les quatre personnalités extérieures sont issues de la Chambre régionale d'agriculture, de la Chambre départementale d'Agriculture de la Gironde, d'une coopérative agricole et du conseil régional). Un tel apport externe pourrait pourtant amener un regard pertinent sur la stratégie de l'établissement dans le domaine de la viticulture ou de la forêt.

Le conseil scientifique (CS)<sup>21</sup> est constitué de 22 membres avec une bonne répartition entre membres extérieurs (12) et internes à l'établissement (10).

La commission recherche<sup>22</sup>, interne à l'établissement, a pour rôle de préparer les CS et de diffuser des informations descendantes (appels à projets par exemple) ou ascendantes (données à transmettre au ministère) en lien avec la recherche. La direction de la recherche est responsable des missions dévolues à la commission : il serait opportun de mieux définir son rôle dans les documents de présentation de la gouvernance de BSA.

---

<sup>17</sup> RAE, p. 12.

<sup>18</sup> RAE, annexe II.2, Organigramme.

<sup>19</sup> RAE, annexe, Constitution CA.

<sup>20</sup> RAE, annexe, Composition COS.

<sup>21</sup> RAE, annexe, Constitution CS.

<sup>22</sup> RAE, p. 19.

Enfin, la commission de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE)<sup>23</sup> est constituée de 20 membres élus internes à l'établissement. Elle aborde les sujets ayant trait à la vie étudiante et à l'organisation des enseignements. Sa fréquence de réunion (trimestrielle) est faible, compte tenu de certaines prises de décisions concernant la vie étudiante, qui demandent parfois une plus grande réactivité.

Le nombre des instances qui structurent la gouvernance de l'établissement est maîtrisé et, si l'on excepte le cas du CEVE, le nombre de séances semble en bonne adéquation avec le fonctionnement de l'établissement.

### *b/ Un mode de gouvernance renouvelé prônant la collégialité – un dialogue social serein*

Le changement de direction en janvier 2020 et les nouvelles méthodes de travail, notamment dans les modalités de prises de décision évoquées ci-après demandent aux services de s'adapter. Ainsi, le mode de fonctionnement direct entre les services d'appui et une direction maîtrisant les dossiers a fait place à un fonctionnement fondé sur la collégialité consistant à consulter<sup>24</sup> préalablement le directoire avant les prises de décision importantes. La nouvelle direction s'assure ainsi d'une expertise et d'une connaissance partagées des dossiers stratégiques permettant de l'accompagner dans ses prises de décisions. Cependant, l'arrivée de la nouvelle direction au début de la pandémie a rendu difficile l'accompagnement de ce changement de mode de gouvernance qui apparaît encore à ce jour comme étant parfois un frein à une réactivité nécessaire dans la prise de décision de la part des services d'appui<sup>25</sup>.

Le comité technique et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, dont la fréquence est maîtrisée, jouent pleinement leur rôle dans la mise en œuvre de conditions de travail, qui sont appréciées par le personnel rencontré au cours des entretiens. La qualité de vie au travail avec la mise en place du télétravail avant la période de la crise sanitaire, ainsi qu'une enquête sur les risques psychosociaux et des formations sur la gestion des conflits, démontrent une politique active de l'école sur l'amélioration des conditions de travail<sup>26</sup>.

### *c/ Une politique de communication à déployer*

Malgré une politique de communication nouvelle et formalisée<sup>27</sup>, l'activité qui en résulte manque de visibilité. Une seule personne se consacre pleinement à cette mission, qui consiste pour l'essentiel à renforcer la notoriété de l'école et à l'attractivité de ses formations. Des opérations de communication interne sont également développées pour faire connaître les travaux scientifiques à l'ensemble de la communauté. Aucune action structurée n'est mentionnée à destination du grand public alors que les thématiques de l'établissement sont au cœur de l'actualité du débat citoyen sur les enjeux qui traversent la production agricole et agroalimentaire.

**Le comité d'évaluation recommande d'accroître la part de compétences du secteur privé et hors région Nouvelle-Aquitaine dans les instances stratégiques de l'établissement (CA, COS) pour amener un regard extérieur complémentaire.**

**Le comité recommande aussi de renforcer la politique de communication afin d'ajuster ses moyens aux ambitions de BSA.**

## 3 / Un pilotage de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique sans outils adaptés

L'établissement démontre une volonté de se doter d'outils de pilotage, notamment d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière et d'un plan emploi pluriannuel, même si celui-ci, en raison de la forte stabilité des effectifs, a un impact limité.

La direction porte une politique de management par la qualité structurée mais non identifiée par une partie des personnels.

---

<sup>23</sup> RAE, p. 34.

<sup>24</sup> Modalités de fonctionnement recueillies lors des entretiens.

<sup>25</sup> Propos recueillis au cours des entretiens.

<sup>26</sup> RAE, p. 15.

<sup>27</sup> RAE, annexe I.1, Politique de communication.

L'établissement ne dispose pas d'un schéma directeur du système d'information (SI). Il n'existe pas de comité de pilotage SI formalisé. Les démarches en matière de développement durable et RSE mériteraient d'être rendues plus visibles car des actions concrètes sont conduites depuis de nombreuses années.

La nomination d'une nouvelle chargée de mission en janvier 2021 devra conduire à l'élaboration d'un véritable plan vert, qui en est actuellement au point mort<sup>28</sup> alors qu'il devrait être inscrit dans la stratégie de l'établissement, eu égard à son activité dans le champ de l'environnement agricole et forestier.

**Le comité d'évaluation recommande à l'établissement de rendre plus opérationnels les outils de mise en œuvre du projet stratégique, avec une attention particulière et prioritaire au SI et à la responsabilité sociétale et environnementale, en particulier au « plan vert », marqueur stratégique par nature d'un établissement à vocation agricole et forestière.**

## 4 / Des fonctions du pilotage limitées dans leur déploiement

*a/ Une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences limitées par l'absence de possibilité de recrutement et par une forte stabilité des personnels.*

L'établissement a une dotation en emplois de l'État de 96 ETPT<sup>29</sup> en 2019<sup>30</sup>, utilisée pleinement, comme le montre le tableau des effectifs correspondant, qui totalise 97 personnes physiques. Les emplois sur ressources propres de l'établissement représentent un potentiel de 54 ETPT, qui est également atteint ou peu s'en faut (52 ETPT). Tout recrutement supplémentaire ne peut donc être envisagé que dans le cadre de la création de nouvelles ressources financières, soit par réponse à des appels à projets, soit par le développement de la recherche partenariale et de la formation continue ou en apprentissage.

BSA présente une structure d'emplois stable depuis quatre ans, tant dans la répartition entre titulaires et contractuels – 60 % de personnels titulaires et 40 %<sup>31</sup> de personnels contractuels – que dans la structure des cadres d'emploi (A, B et C). Si le nombre de personnels latos a légèrement diminué (94 en 2019), le nombre d'enseignants, EC et chercheurs est resté stable (52)<sup>32</sup>. L'âge moyen des personnels de l'établissement augmente de près de trois points en trois ans et les plus de 55 ans représentent 25 % des personnels en 2019 contre 17,8 % en 2017. Cette augmentation s'explique en partie par le recul de l'âge limite des départs à la retraite, aucun départ n'ayant été constaté en 2017 et 2018. Les capacités de l'établissement à mener une stratégie de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences sont, de fait, limitées par une stabilité très forte des personnels (aucune mutation sur trois années et un seul détachement)<sup>33</sup>.

La formation du personnel, dans l'objectif de répondre aux besoins de nouvelles compétences, si elle est nécessaire, ne peut avoir qu'un effet limité et concerne davantage les personnels latos que les personnels enseignants. Pour cette dernière catégorie de personnels, la relation avec les unités de recherche doit être accentuée pour favoriser le recrutement d'EC dont le profil témoigne d'une bonne adéquation entre formation et recherche.

Des marges de manœuvre sont à considérer dans la réduction des charges horaires en enseignement, en ce qui concerne la FISE notamment. Le volume horaire affiché pour cette modalité de formation (2 127 heures-élève)<sup>34</sup> est supérieur aux recommandations de la CTI (2 000 heures maximum). Une organisation des enseignements en phase avec ces recommandations répondrait en partie aux problèmes de ressources humaines mentionnés ci-dessus ou, en tout cas, dégagerait des ressources financières supplémentaires.

*b/ Un pilotage financier consolidé et prudent, qui permet une gestion pluriannuelle des investissements*

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

<sup>29</sup> Équivalent temps plein travaillé.

<sup>30</sup> Compte financier 2019.

<sup>31</sup> Bilan social 2019.

<sup>32</sup> Bilan social 2019

<sup>33</sup> Bilan social 2019.

<sup>34</sup> RAE, annexe 2021 04.12, Volumes horaires FISE & FISA.

L'organisation financière de l'établissement traduit la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable avec deux services distincts, l'agent comptable exerçant à temps plein pour BSA. Le système d'information financier Cocktail ne répond pas aux besoins en matière de pilotage, notamment du fait de l'absence d'outil de comptabilité analytique. Les tableaux de bord sont donc réalisés en parallèle du SI financier.

La situation financière de l'établissement est solide, comme le montrent les principaux indicateurs : le résultat est positif en 2018 et 2019 ; les dépenses de masse salariale sont maîtrisées, la capacité d'autofinancement est de près de 1,2 M€<sup>35</sup>, ce qui permet de couvrir une partie des investissements de l'école ; le fonds de roulement s'élève à près de 2,8 M€ en 2019 ; la trésorerie est de plus de 200 jours de fonctionnement depuis trois ans.

Les recettes propres, qui représentent 63 % des recettes en 2019<sup>36</sup>, ont trois origines principales : les droits d'inscription (jusque 10 000 € par an et par étudiant pour les programmes en anglais), les produits de location du patrimoine et ceux du domaine de Luchey. Deux des trois principales ressources propres sont structurellement solides et assurent à l'école un revenu garanti. Le risque financier le plus important, mais maîtrisé, réside dans les recettes qui proviennent du domaine de Luchey et qui sont soumises aux variations du marché des vins et spiritueux ainsi qu'aux aléas climatiques.

### *c/ Un patrimoine immobilier à fort enjeu*

Le patrimoine immobilier constitue, à lui seul, un enjeu fort pour l'école, tant sur le plan économique que sur celui de la mise en œuvre d'une politique d'établissement écoresponsable. Cet enjeu résulte de l'importance du parc immobilier du campus lui-même (17 ha), de l'exploitation du domaine de Luchey (23 ha)<sup>37</sup> et de la gestion immobilière des résidences étudiantes.

Les opérations de rénovation des sites ont été financées dans le cadre du contrat de plan État-Région 2016-2020 (CPER, 5,3 M€), pour pouvoir y accueillir deux pôles de compétitivité, Xylofutur et Agri Sud-Ouest Innovation. Le prochain CPER sera quant à lui consacré à la réhabilitation de deux bâtiments situés au cœur de l'école. Les financements obtenus dans le cadre du plan de relance (5,6 M€) constituent un enjeu important pour l'avenir, en raison du niveau de leur montant, supérieur à celui du CPER et de l'effet de levier qu'ils présentent pour une meilleure conformité du patrimoine immobilier de l'établissement aux exigences du développement durable.

### *d/ Un système d'information adaptable, mais manquant de stratégie pluriannuelle*

Le système d'information répond aux besoins actuels et a su s'adapter aux contraintes liées à la pandémie, mais l'absence de dispositifs de pilotage de type comité opérationnel ou décisionnel, tout comme celle d'un schéma directeur formalisé, ne rend pas visible la stratégie pluriannuelle.

Son fonctionnement permet de répondre aux demandes et s'accompagne d'une politique d'achat et de renouvellement centralisée. Les questions relatives à sa sécurisation sont prises en compte, malgré l'absence d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information en titre : l'école prévoit d'utiliser le Data Center régional qui renforcera la sécurisation de ses données avec la mise en place d'un système de pare-feu spécifique.

**Le comité d'évaluation recommande d'établir systématiquement une stratégie pluriannuelle des outils de pilotage afin de mieux sérier les besoins et d'identifier les ressources, notamment humaines, qui y seront associées.**

**Le comité recommande aussi à BSA d'établir une politique RH à moyen terme, notamment pour le recrutement des EC, qui gagnerait à être partagée très en amont (bien avant la définition des profils de recherche de postes déjà profilés en formation), avec les directeurs des unités de recherche.**

**De plus, pour générer des ressources financières ou humaines complémentaires, le comité d'évaluation invite BSA à développer activement des actions de formation continue et à réduire les volumes horaires de ses formations FISE, afin d'être en conformité avec les recommandations de la CTI.**

<sup>35</sup> Rapport de l'ordonnateur compte financier 2019.

<sup>36</sup> Rapport de l'ordonnateur compte financier 2019.

<sup>37</sup> RAE, p. 16.

**Enfin, le comité recommande à BSA de mobiliser des ressources humaines adaptées à l'ambition de rénovation et de développement de son patrimoine.**

# La recherche et la formation

## 1 / Une politique de recherche soumise à dispersion

La recherche de BSA est développée dans un contexte d'interactions étroites et solides avec Inrae et l'Université de Bordeaux. Les EC de l'établissement sont recrutés prioritairement sur la base des besoins en formation et répartis dans les unités de recherche jugées les plus en adéquation avec leurs compétences. Ainsi, les 36 EC sur budget de l'État de BSA sont répartis de façon hétérogène au sein de 12 unités de recherche<sup>38</sup>. Trois unités de recherche en cotutelle (Santé et agroécologie du vignoble, Interactions sol-plante-atmosphère, Écophysiologie et génomique fonctionnelle de la vigne) accueillent 14 EC, une quatrième en cours de construction (CEnologie) accueille quatre EC. Trois autres laboratoires comprennent chacun quatre EC de BSA (UMR Intégration du Matériau au Système – Inrae, Université de Bordeaux, Bordeaux INP ; UMR Chimie et Biologie des Membranes et Nano-objets – CNRS, Université de Bordeaux, Bordeaux INP ; UR<sup>39</sup> Environnement Territoire Infrastructure – Inrae). Enfin, six EC sont répartis dans cinq autres UR bordelaises.

Deux thématiques structurantes ont été identifiées, « Gestion des agrosystèmes et agroécologie » et, secondairement (en termes d'effectifs), « Agro-industries et nutrition santé ». Elles s'appuient sur quatre domaines de spécificité locale : vigne et vin ; forêt et bois ; numérique agricole ; bioéconomie et alimentation<sup>40</sup>. Il est à noter que 20 scientifiques (EC, ingénieur de recherche, ingénieur des ponts, eaux et forêts), soit 43 % de l'effectif total, sont détenteurs de l'HDR<sup>41</sup>.

### *a/ Une contribution scientifique reconnue, mais dispersée et des interactions entre unités de recherche et BSA à développer*

Les directions des unités de recherche jugent essentielle l'intégration d'EC de BSA en leur sein et considèrent qu'elle permet d'apporter des compétences complémentaires aux compétences existantes. Certains EC de BSA jouent d'ailleurs un rôle essentiel dans les unités en assumant la responsabilité d'axes thématiques et le portage de projets.

La dynamique des unités de recherche constitue un facteur favorable pour le développement et la valorisation des actions de recherche conduites par les EC de l'école. Cette dynamique se traduit notamment par un taux de publications en hausse (360 articles publiés dans 196 revues de rang A entre 2015 et 2020 contre 216 dans 140 revues lors de la précédente période d'évaluation ; seuls deux EC sont non-publiants)<sup>42</sup>, la participation à des projets de recherche d'envergure, la création et le portage de chaires d'entreprises, un rayonnement de certains EC aux niveaux national et international, comme leur participation à l'Organisation internationale Vigne et Vin ou au Réseau de recherche international Forêt Bois Marché<sup>43</sup>.

Le nombre d'unités de recherche accueillant les EC de BSA reste toutefois important, ce qui nuit à la lisibilité de leurs activités dans ce domaine et ne favorise pas les interactions scientifiques entre eux. Les entretiens ont également fait ressortir des interactions entre BSA et les laboratoires, variables selon les unités considérées, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

La mise en œuvre d'une politique de publication des résultats scientifiques n'apparaît pas comme une activité organisée. Il existe une forme d'autonomie de publication des EC vis-à-vis de BSA. Les publications concernant en premier lieu les unités de recherche de rattachement des EC, celles-ci ne font pas toujours apparaître BSA dans les signatures.

Il existe néanmoins, au sein de la bibliothèque de l'école, une volonté de diffusion de la production scientifique de ses personnels. En effet, BSA a été associée à l'archive ouverte institutionnelle Oskar, mise en place par l'université de Bordeaux. Oskar permet aux EC de déposer leurs articles, quelle que soit leur UR de rattachement. La bibliothèque fait un travail de recensement des articles en provenance d'autres supports et les introduit dans Oskar. Les publications des EC de BSA sont ainsi mises en avant. Au-delà de cette plateforme, la bibliothèque

<sup>38</sup> RAE, annexe III.1, Liste des unités de recherche.

<sup>39</sup> Unité de recherche.

<sup>40</sup> RAE, p. 18.

<sup>41</sup> RAE, p. 19.

<sup>42</sup> RAE, p. 21.

<sup>43</sup> RAE p. 20.

de l'école grâce à sa mise en réseau avec les autres centres de ressources du bassin universitaire est en mesure de diffuser les publications impliquant BSA.

### *b/ Une politique de recherche affirmée qui mérite d'être développée*

BSA développe sa propre politique de recherche, qui se traduit par l'allocation de moyens en soutien à différentes actions<sup>44</sup>. Cette politique est positive dans la mesure où elle soutient les activités de recherche de ses personnels, tout en affirmant sa position comme acteur à part entière de la recherche néo-aquitaine. Toutefois, les moyens attribués ne sont pas pleinement valorisés, notamment pour ce qui concerne les doctorants financés par BSA, dont les activités de recherche ne sont pas forcément articulées à celles de l'établissement et pour qui l'école représente surtout une source de cofinancement<sup>45</sup>.

**Le comité d'évaluation recommande à BSA de construire et de mettre en œuvre une politique de recherche plus affirmée, qui valorise davantage son potentiel, pour tendre vers une moindre dispersion des EC dans les unités de recherche, donner une meilleure lisibilité de la politique scientifique de l'école et développer des liens effectifs entre les doctorants encadrés par ses EC et l'établissement lui-même.**

**Le comité recommande également d'inciter les tutelles des laboratoires concernés à indiquer systématiquement BSA dans la signature des publications des chercheurs relevant de l'école.**

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie en phase avec les besoins

### *a/ Une offre de formation diversifiée et attractive*

L'école affirme sa nouvelle identité « Bordeaux Sciences Agro », par ailleurs largement utilisée comme outil de communication, et revendique sa position d'unique établissement national de l'enseignement supérieur agricole implanté en région Nouvelle-Aquitaine. BSA assume son choix politique de proposer une offre de formation volontairement diversifiée : FISE et FISA, sans oublier d'autres formations en lien avec son réseau académique local, dont quatre mentions de master co-accréditées avec les universités de Bordeaux et Bordeaux Montaigne. BSA propose également deux formations en anglais (*Bachelor* et *masters*) à spécificité vitivinicole. La formation d'ingénieur propose 12 spécialités, en partie mutualisées avec d'autres écoles, à savoir Bordeaux INP (Aliments et Nutrition Santé avec l'ENSCP ; Gestion des Ressources de l'Environnement avec l'Ensegid), Montpellier Sup Agro (AgroTic) et l'ESB (Foresterie). Au niveau national, BSA est également en partenariat avec Montpellier Sup Agro (aujourd'hui Institut Agro) pour un master européen sur la vigne et le vin et avec l'Université de Clermont Auvergne, l'Ensaia<sup>46</sup>, VetAgroSup et Inrae pour une mention de master ciblée sur la qualité des systèmes de production animale.

Cette diversité de l'offre de formation est permise par la mutualisation d'enseignements, comme c'est le cas dans certaines spécialisations ou certains modules des cursus d'ingénieur, de master et de mastère<sup>47</sup>, ainsi que pour certains stages de perfectionnement en formation continue<sup>48</sup>. Elle s'appuie également sur un réseau étoffé d'intervenants, constitué au fil du temps. Pour des raisons historiques, l'apprentissage a été externalisé au Centre de formation des apprentis agricole du Lot-et-Garonne (CFAA 47).

La diversité de l'offre de formation est un atout de l'établissement dans la mesure où elle contribue à son attractivité, répond aux besoins des filières locales de la vigne, du vin et de la foresterie et permet aux étudiants, notamment aux élèves ingénieurs, de se construire un parcours à la carte répondant à leurs besoins. Cela se traduit d'ailleurs par un accroissement du nombre d'apprentis, qui est passé de 15 à 30 entre 2015 et 2020<sup>49</sup>. Cette diversité semble toutefois atteindre ses limites dans la mesure où elle impacte fortement les services des EC, implique la contribution du personnel latos aux enseignements et nécessite des efforts de mutualisation importants.

---

<sup>44</sup> Le financement d'une bourse de thèse au mérite d'une ED et, sur la base d'un appel à projets ouvert, le financement de stages de deuxième année de master, le co-financement de bourses de thèses, l'organisation d'événements scientifiques (appel à projets très larges) ou le financement de séjours de scientifiques dans des laboratoires nationaux ou internationaux.

<sup>45</sup> Propos recueillis au cours des entretiens.

<sup>46</sup> École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires.

<sup>47</sup> RAE p. 23.

<sup>48</sup> RAE p. 26.

<sup>49</sup> RAE p. 50.

Après avoir été généralisée, l'évaluation des enseignements est pratiquée aujourd'hui de manière ciblée sur des modules posant problème ou nouvellement mis en place ; les évaluations sont accessibles sur l'intranet de l'école. En cas de difficulté particulière sur un module, les élèves ont la possibilité d'alerter la direction par le biais de la CEVE.

La formation continue est en cours de développement, pour répondre aux besoins du secteur professionnel local, tout en assurant des ressources financières à l'école. BSA propose ainsi une offre de formation continue se déclinant sous différentes formes : stages de perfectionnement, certifications, certificats de spécialité, mastère spécialisé de management de domaines vinicoles, dispositif de validation des acquis de l'expérience pour le diplôme d'ingénieur.

En lien avec le cahier des charges de la CTI et la formation continue, la démarche compétences a été engagée par la double approche formation d'une part, métiers d'autre part, mais elle reste à finaliser. Cette démarche est nécessaire pour actualiser les fiches RNCP<sup>50</sup> et elle est aussi attendue à court terme par le CFAA pour sa demande de certification afférente à l'apprentissage.

### *b/ Un environnement favorable à une poursuite du développement du numérique*

Les méthodes pédagogiques innovantes sont mises en œuvre par un petit nombre d'EC motivés<sup>51</sup>, en demande d'intensification de leur développement. Le déploiement du numérique a été accéléré avec la pandémie et bénéficie de l'appui solide et dynamique de la cellule numérique et innovation pédagogique. Cette dernière constitue un atout précieux pour BSA avec notamment des projets de formations à distance et des projets pédagogiques régionaux (avec des lycées agricoles) et nationaux (à travers Agreenium). Il est ainsi envisagé un plan de formation individualisé, ce qui est un réel atout avec une mise en œuvre compatible avec la taille de l'école.

**Le comité recommande prioritairement de faire aboutir la démarche compétences dans l'intérêt de BSA et du CFAA qui lui est associé.**

**Le développement nécessaire des formations proposées par BSA (en lien avec la dynamique nationale d'évolution des effectifs des élèves ingénieurs et avec la nécessité d'apporter des compétences nouvelles<sup>52</sup>) mériterait d'être associé à une stratégie construite sur des priorités qui permettraient d'engager des rationalisations, d'intégrer de nouvelles formes d'enseignement à distance et de ménager les capacités d'action de l'école. La formation continue, peu développée jusqu'à présent, devrait prendre toute sa place dans cette réflexion.**

## 3 / Un lien entre recherche et formation à renforcer

BSA a restructuré son organisation interne faisant passer de trois à six le nombre de départements de formation (*Feed & Food* ; Entreprises et Territoires ; Viticulture-Cœnologie ; Agroécologie ; Forêt ; Numérique pour l'Agriculture) en cohérence avec les thématiques de recherche développées par les EC. Ce choix a été judicieux dans la mesure où il permet de gagner en lisibilité et de favoriser le lien entre formation et recherche.

Les formations proposées par BSA s'adossent aux compétences des unités de recherche auxquelles sont rattachés les EC de BSA. Ce rattachement favorise l'accès à un large éventail de compétences, mais a l'inconvénient de générer de l'hétérogénéité dans la nature et l'importance des liens entre les unités et l'école. Par exemple, les unités n'apportent pas le même soutien aux formations (hétérogénéité dans le nombre d'intervenants contribuant aux enseignements) et les doctorants que ces unités encadrent n'ont pas les mêmes possibilités d'assurer des enseignements à BSA.

Les étudiants de BSA sont sensibilisés et formés à la démarche scientifique par différentes actions (recherches bibliographiques, projets scientifiques, stages). BSA a, par ailleurs, pour objectif de favoriser l'accès des élèves ingénieurs aux métiers de la recherche et de promouvoir la poursuite en doctorat des élèves ingénieurs avec une proportion actuelle faible d'environ 5 % d'élèves poursuivant en thèse. Pour cela, BSA est associée à deux ED du site (ED 154 Sciences de la vie et de la santé et ED 304 Sciences et environnement de l'Université de

<sup>50</sup> Répertoire national des certifications professionnelles.

<sup>51</sup> Propos recueillis au cours des entretiens.

<sup>52</sup> RAE p. 22.

Bordeaux), finance une bourse de thèse au mérite et est partenaire d'un master international créé dans le cadre des Initiatives d'excellence.

**Un travail de concertation mériterait d'être engagé avec l'ensemble des unités de recherche afin de répondre à l'objectif d'augmentation du nombre d'ingénieurs docteurs (stages en laboratoires, accroissement de l'acculturation à la recherche des élèves ingénieurs).**

## 4 / Une offre de documentation appréciée

L'école dispose d'une bibliothèque et d'un fonds documentaire riche principalement ciblé sur les sciences agronomiques, sous forme papier et numérique. Elle souhaite le valoriser<sup>53</sup> en le consacrant davantage à des finalités pédagogiques et scientifiques au bénéfice des étudiants, mais aussi du personnel. Le service proposé par la bibliothèque est bien structuré, dynamique dans sa mise en œuvre, et il bénéficie de la coopération documentaire avec l'Université de Bordeaux, formalisée par une convention d'association<sup>54</sup>. BSA alloue un budget annuel d'environ 65,5 k€ à l'enrichissement de son fonds documentaire réparti équitablement entre format imprimé et numérique<sup>55</sup>.

Les RH associées sont en évolution sensible : un poste non reconduit (transformé en poste de maître de conférences) et deux départs à la retraite prévus très prochainement, pour un effectif de trois personnes permanentes (avec l'appui d'emplois étudiants).

**Le comité recommande à BSA de faire preuve de vigilance concernant la politique RH en appui des activités de la bibliothèque et, plus généralement, de veiller à la valorisation des ressources documentaires afin de prolonger dans la durée la dynamique existante.**

---

<sup>53</sup> RAE, p. 29.

<sup>54</sup> RAE, Annexe III. 6.

<sup>55</sup> RAE, p.30

# La réussite des étudiants

## 1 / Un accompagnement des étudiants bien organisé

L'établissement déploie un important dispositif d'information auprès des lycées agricoles régionaux en coordination avec la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du MAA et avec la Région Nouvelle-Aquitaine. Il communique tout aussi efficacement avec les établissements nationaux comptant des CPGE<sup>56</sup> au moyen d'un dispositif d'élèves ambassadeurs qui a fait ses preuves au regard de la progression de BSA dans les classements d'entrée. En revanche, le dispositif d'orientation destiné aux publics étudiants reste centré sur l'Université de Bordeaux et peine à porter ses fruits en matière de recrutement.

Les élèves ingénieurs de la FISE sont recrutés par le biais des concours Agro (89 par la voie des classes préparatoires ; 18 par la voie de la licence ; quatre par la voie du BTS ; huit par la voie du DUT), ainsi que par la voie des classes préparatoires intégrées de l'université de Bordeaux (huit élèves). Il faut y ajouter deux étudiants internationaux et quatre étudiants recrutés spécifiquement à destination de la filière œnologie. Les 30 élèves de la FISA proviennent quant à eux exclusivement du concours Agro destiné aux étudiants de DUT et de BTS.

Une fois recrutés, les élèves de BSA ont une bonne perception des informations diffusées, particulièrement au sujet de la variété des spécialités et de la lisibilité actuelle des différents parcours proposés. L'école dispose d'un environnement numérique de travail (ENT) complet, dont le fil d'actualité dense permet de montrer l'activité de l'école avec, cependant, certains contenus obsolètes (documents clefs datant parfois de 2017, pages de certains départements lacunaires, voire non renseignées, par exemple) qui montrent que l'ENT n'est pas utilisé à sa pleine capacité et constitue, du point de vue du comité, un point de fragilité de la communication interne de l'établissement à destination de la communauté étudiante.

L'accompagnement pédagogique des étudiants repose principalement sur la présence des gestionnaires de scolarité et certains publics identifiés, comme les apprentis, peuvent bénéficier de séances collectives de soutien<sup>57</sup>. Le taux de réussite était voisin de 100 % (99,4 %) sans redoublement au cours de l'année 2018-2019<sup>58</sup>.

Au sujet des dispositifs d'insertion professionnelle, l'école bénéficie certes d'un contact privilégié avec les entreprises locales par le biais des apprentis, des chaires d'entreprises et à travers la tenue annuelle d'un forum (Agro'n Jobs), mais on peut relever certains ajustements à opérer. Ainsi, l'association des alumni, moribonde durant l'essentiel de la période évaluée, n'a pas pleinement joué son rôle de tête de pont de l'école au sein du monde professionnel, bien que des offres de stage, voire d'emplois, soient proposées par des anciens de BSA. Le bureau renouvelé au moment du passage du comité d'évaluation montre une réelle motivation qui devrait faire avancer positivement les choses. Le dispositif de *Junior Entreprise*, qui pourrait assurer une ouverture complémentaire à la fois complète, concrète et pratique, ne parvient pas à s'implanter durablement dans l'établissement, même si les choses ont évolué positivement en 2021.

Une étude d'employabilité est effectuée dans le cadre des enquêtes de la Conférence des Grandes Écoles<sup>59</sup>. L'insertion professionnelle est très bonne (taux d'insertion supérieur à 90 %, un an après l'obtention du diplôme), bien qu'avec un faible taux de cadres pour une école d'ingénieur (59 % pour le premier emploi). Il faut cependant souligner que le statut de cadre n'est pas systématique dans les fonctions d'ingénieur en agriculture, ce qui explique un pourcentage généralement plus faible que dans les secteurs de l'industrie et des services.

**Le comité recommande à l'établissement de bâtir une stratégie pluriannuelle autour des outils de pilotage destinés au suivi des étudiants, et notamment de réinvestir dans l'ENT, qui constitue un des éléments de cette stratégie, pour en rafraîchir au moins le contenu.**

**Enfin, au sujet des relations des étudiants avec le monde du travail, le comité recommande à l'établissement de soutenir l'association des *alumni* pour lui permettre de mieux jouer son rôle d'intermédiaire et d'œuvrer à la continuité des activités de la *Junior Entreprise*, lors des renouvellements fréquents que connaît sa gouvernance, par des mesures d'accompagnement spécifiques.**

<sup>56</sup> Classes préparatoires aux Grandes Écoles.

<sup>57</sup> RAE, p.32

<sup>58</sup> Données de caractérisation, p. 21.

<sup>59</sup> RAE, p. 52.

## 2 / Une qualité de vie appréciée malgré l'absence de reconnaissance de l'engagement étudiant

BSA dispose de 5 résidences étudiantes qui comprennent 330 logements ; sur le campus sont aménagés des locaux et des installations sportives qui permettent l'accès à de nombreuses activités (sport, musique, danse, chorale, théâtre, etc.)<sup>60</sup>. L'école regroupe 18 associations étudiantes, dont un bureau des étudiants et une association sportive<sup>61</sup>. La qualité de la vie étudiante à BSA est attestée par le témoignage des élèves interrogés par le comité. Cependant, la dynamique de l'établissement et le ralentissement de la vie associative dû à la crise de la Covid-19 appellent à un soutien redoublé pour assurer la cohésion des promotions et éviter la perte de compétences associatives.

Ainsi, l'établissement promeut une riche activité associative, qui dépasse le cadre de l'école et participe au rayonnement de BSA, notamment par le biais des compétitions sportives saisonnières hors périodes de crise sanitaire (Occitanies, InterAgros).

D'autre part, les élus étudiants et notamment le Bureau des étudiants disposent de multiples canaux d'échange avec la direction de la vie étudiante (attachée de direction se consacrant à cette mission, commissions diverses, comité résidence, etc.) dont le plus important reste la CEVE, car c'est en son sein que les dotations aux associations sont décidées. Les élèves et la direction indiquent que le budget alloué aux associations est suffisant, ce qui se traduit par une répartition des financements entre les structures associatives n'engendrant que de très faibles tensions.

L'accompagnement psychosocial est effectué par le biais de l'espace santé étudiant du campus de l'université de Bordeaux<sup>62</sup>. Il est bien visible grâce à de nombreuses publications présentes sur l'ENT et sur la page Facebook de l'établissement. Par ailleurs, la crise de la Covid-19 a donné lieu, à partir d'avril 2021, au recrutement d'une psychologue installée sur le campus pour une durée de neuf mois.

Enfin, en ce qui concerne l'engagement étudiant, celui-ci n'est pas reconnu par l'établissement, ce qui est surprenant pour une école d'ingénieurs, compte tenu des spécifications des critères d'habilitation de la CTI.

**Le comité d'évaluation recommande à BSA d'améliorer la démarche de reconnaissance de l'engagement étudiant en prenant appui, par exemple, sur le guide de valorisation de l'engagement étudiant édité par la triade BNEI-CDEFI-CTI<sup>63</sup> et de veiller à la bonne intégration de tous les publics étudiants au sein de l'école.**

**Concernant le suivi des étudiants, le comité recommande de prolonger les dispositifs d'accompagnement pédagogique et psychosocial existants par des dispositifs internes à la communauté étudiante, notamment à travers des sessions de formation à l'écoute ou la désignation d'élèves confidents.**

## 3 / Une participation satisfaisante des étudiants à la gouvernance

La participation des élèves est assurée par leur représentation au CA de l'école, à la CEVE, dans diverses commissions thématiques, dans des instances de médiation, comme les réunions informelles bimensuelles sur la vie étudiante avec la direction de l'école ou encore les comités de résidence créés récemment. Lors des entretiens, les étudiants ont émis le souhait de soutenir l'intérêt que représente la participation à ces instances par des actions d'information et de formation organisées par la direction de l'école.

Les thématiques abordées au sein de ces différents collectifs et dispositifs sont complètes : suivi du bien-être étudiant et lutte contre l'isolement et les discriminations, encouragement à l'activité sportive, usage du patrimoine et des aménagements du campus, gestion des résidences.

Le comité relève une amélioration du climat au sein des instances de gouvernance ces dernières années, amélioration soulignée concomitamment par la direction et les élèves élus et liée principalement à une meilleure implication des étudiants et à une réorganisation des instances internes de discussion entre les parties prenantes.

---

<sup>60</sup> RAE, p. 33.

<sup>61</sup> RAE, Annexe annuaire des associations.

<sup>62</sup> RAE, p. 32.

<sup>63</sup> BNEI : Bureau national des élèves ingénieurs ; CDEFI : Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs.

En revanche, la représentativité de toutes les populations d'étudiants et la fréquence des réunions de certains comités restent insuffisantes au regard des besoins des étudiants. Le CA et la CEVE rassemblent presque exclusivement des élèves ingénieurs de la FISE au détriment des apprentis et des élèves internationaux, comme cela est généralement constaté dans les écoles d'ingénieurs. Une action de sensibilisation en direction de ces publics spécifiques est sans doute à envisager pour les années à venir. Les étudiants en master ne sont pas éligibles. Il est également constaté qu'à cause de l'engouement pour la césure, nombre d'élus étudiants ne peuvent terminer leur mandat, car ils sont absents du site bordelais. Si la crise de la Covid-19 a limité les départs dans le cadre du programme *Erasmus+*, ce problème risque de ressurgir prochainement. Ce manque de représentativité est compensé en revanche par un travail régulier de sondages postés, qui est effectué sur le groupe rassemblant tous les élèves. Enfin, les élèves élus notent que la fréquence des CEVE, traditionnellement tenus par trimestre, peut s'avérer bloquante sur certains sujets à temporalité courte.

**Le comité recommande à BSA de favoriser l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'établissement par une meilleure acculturation au fonctionnement et aux enjeux institutionnels (formations des élus étudiants par exemple), de favoriser la représentativité de l'ensemble des catégories d'étudiants présents et d'augmenter la fréquence des réunions de la CEVE.**

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / Une stratégie de valorisation de la recherche organisée en réseau et cohérente

Au-delà des activités de recherche, d'innovation et de développement évoquées dans le RAE, il est difficile de prime abord d'identifier une forme de cohérence dans l'articulation des nombreux exemples qui y sont présentés, même s'il existe une forte dynamique de la valorisation des résultats de recherche.

L'école s'appuie sur la Satt<sup>64</sup> Aquitaine Sciences Transfert pour la valorisation des brevets et licences. Elle travaille aussi de manière étroite avec Inrae Transfert. Ces deux entités assurent en effet à BSA une forte visibilité. Ainsi, depuis 2015, trois projets ont fait l'objet d'une maturation par la Satt et quatre accords d'exploitation ont été signés, dont deux licences et deux accords en copropriété industrielle. Un brevet dans le domaine de l'énergie et de l'environnement est en cours de rédaction au sein de l'UMR Santé et agroécologie du vignoble (Save)<sup>65</sup>.

L'école renforce son positionnement d'acteur de l'innovation et de la recherche grâce à son travail de coopération avec trois pôles de compétitivité et à l'existence en son sein d'une cellule de transfert (Vitinnov), d'un laboratoire informatique et gestion (cf. *infra*) et par le partage ou co-portage de 4 chaires d'entreprises<sup>66</sup>.

En externe, BSA s'appuie sur un réseau de partenaires académiques (universités de Bordeaux, de Pau et des pays de l'Adour, ESB à Nantes, Montpellier Sup Agro), sur le conseil régional, sur des chambres consulaires et des instituts (Fondation Bordeaux université, Inrae, ISVV).

Cette organisation réticulée qui pourrait être vue comme une dispersion des forces, fait partie de la stratégie de l'école. En effet, « distribuer les cadres de recherche » chez ses partenaires dans les domaines de compétences qui sont les siens permet à BSA de répondre au problème que pose la petite taille de l'école d'une part et d'assumer pleinement, d'autre part, un rôle de développeur de l'agroécologie pour lequel sa tutelle l'a missionnée. Cette stratégie est payante puisque BSA est associée à de nombreuses activités de recherche reconnues. À titre d'exemple, nous pouvons retenir que BSA est porteuse entre autres de travaux sur « la santé de la vigne et l'écosystème économe en intrants (UMT Seven<sup>67</sup>) ou sur la contamination chimique de la chaîne alimentaire (RMT Al-Chimie<sup>68</sup>) »<sup>69</sup>.

La valorisation passe également par la création d'activités économiques, qui peut prendre différentes voies, comme l'entrepreneuriat et l'expertise scientifique ou technique.

Il existe au sein de BSA une entité issue des résultats de la recherche, qui a développé des activités d'expertise : le laboratoire informatique et gestion, unité de transfert créée au début des années 1980. Cette entité est reconnue depuis de nombreuses années par le secteur professionnel des logiciels de gestion au service des entreprises agricoles. Ces logiciels, promus par les chambres d'agriculture, trouvent d'ailleurs aujourd'hui un nouvel essor au sein de Cerfrance<sup>70</sup>. Près d'un million d'euros de prestations a pu ainsi être engrangé dans ce cadre en 2019<sup>71</sup>.

Il ressort des entretiens que les activités de ce laboratoire informatique et gestion pourraient connaître un développement plus important, au regard de son excellence dans son domaine, s'il pouvait juridiquement s'affranchir des impératifs réglementaires afférents à un établissement public comme BSA. En effet, ce service n'ayant pas un statut juridique propre puisqu'appartenant à BSA, est dans l'impossibilité de participer à des appels d'offres propres aux marchés publics.

Le service numérique, pourrait rencontrer les mêmes difficultés dans sa capacité à proposer au-delà de l'école des solutions numériques telles que des plateformes pédagogiques à l'adresse des enseignants et des formateurs du secteur agronomique, des webinaires, des « *Serious Games* », ainsi que des logiciels interactifs.

---

<sup>64</sup> Société d'accélération du transfert de technologies.

<sup>65</sup> RAE, p. 35.

<sup>66</sup> RAE, p. 35.

<sup>67</sup> Unité mixte technologique Santé des écosystèmes viticoles économes en intrants.

<sup>68</sup> Réseau mixte technologique Contaminations chimiques de la chaîne alimentaire.

<sup>69</sup> RAE, p. 35

<sup>70</sup> Cerfrance est un réseau associatif de conseil et d'expertise comptable en France.

<sup>71</sup> RAE, p. 35.

Une réflexion s'avère nécessaire pour que ces deux entités internes puissent diffuser leurs outils et compétences au-delà des périmètres économiques de BSA et/ou de sa tutelle.

**Le comité recommande à BSA de clarifier et de formaliser les outils de valorisation de la recherche s'inscrivant dans la stratégie globale de l'établissement.**

**Concernant certaines singularités de BSA, le comité recommande à l'établissement d'engager une réflexion associant des approches marketing (études de marché) et juridiques (quelle structure adosser aux activités visées ?) afin de faciliter le développement des services de l'école dont l'expertise est reconnue au sein des milieux socio-économiques (notamment le laboratoire informatique et gestion).**

## 2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : un potentiel sous-développé

Le RAE ne fait pas mention d'une organisation consacrée à la diffusion de la culture scientifique et technique. Ce fait a été confirmé lors des entretiens, même si quelques actions sont conduites pour ouvrir la science déployée par BSA vers la société.

En dehors des publications scientifiques dans des revues à comité de lecture, prolongement de l'activité de recherche, la diffusion des connaissances et de la culture scientifique se traduit par la production d'articles, de brochures et de conférences à destination des professionnels, ce qui est confirmé à la lecture du RAE<sup>72</sup> avec 20 à 30 articles de vulgarisation ou chapitres d'ouvrages publiés chaque année par les scientifiques de l'école (ce nombre est relativement stable depuis 2015). Ce type de communication scientifique est complété par des publications sur les réseaux sociaux ou des articles sur le site internet. L'établissement accueille également des séminaires, colloques ou congrès avec, sur la période 2015-2020, quatre colloques internationaux et sept colloques nationaux.

Le comité trouve regrettable qu'une véritable politique de diffusion ne soit pas mise en œuvre, et ce au regard de la richesse des activités de recherche dont est BSA porteuse.

**Le comité recommande la mise en place d'une véritable politique de développement de la culture scientifique et technique destinée à la société au vu des sujets traités par BSA, qui touchent notamment aux enjeux du changement global et de la transition écologique.**

---

<sup>72</sup> RAE, p. 36.

# Les politiques européenne et internationale

## 1 / Une internationalisation en expansion, qui manque de stratégie

L'activité internationale de l'institution a clairement progressé depuis la dernière évaluation. Pendant cette période, le service des relations internationales a fondé ses activités sur la stratégie d'internationalisation de l'école datant de 2013, stratégie qui avait été formulée dans le contrat d'objectifs avec le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt pour les années 2013-2017. Dans ce cadre, BSA a noué des partenariats couvrant beaucoup de pays européens (programmes *Erasmus+*), des pays du continent américain (programmes DGER/MAA), certains pays d'Afrique (Cameroun, Côte d'Ivoire, Madagascar), ainsi que plusieurs pays d'Asie.

Cependant, la stratégie d'internationalisation est intégrée au sein du contrat d'objectif et de performance 2019-2023 (et précédemment 2013-2017 où elle faisait l'objet d'un axe particulier). Les indicateurs de résultats sont suivis dans le cadre du processus relations internationales du système de management par la qualité de l'école. Fin 2018, 5 des 7 indicateurs sont atteints

Toutefois, il faut noter qu'un objectif important de cette stratégie datée a été atteint dans la mesure où la communication en langue anglaise a pu être améliorée et où BSA dispose désormais d'un site web international attractif<sup>73</sup>. Le soutien offert aux étudiants et au personnel intéressés par la mobilité a également été étendu.

Le RAE<sup>74</sup> énumère une multitude d'activités internationales, mais sans référence claire au document de stratégie. La liste des contrats internationaux comprend 73 partenaires de coopération, dont 37 en Europe. Une liste des plus importants partenaires de recherche internationaux est également disponible<sup>75</sup>.

Une ébauche de la future stratégie d'internationalisation a été formulée entre-temps, mais elle n'était pas accessible au moment de la visite car elle n'avait pas encore été discutée au sein de la nouvelle direction de l'école. Les indicateurs pour l'objectif stratégique 3.5 « Développer la mobilité entrante » du COP 2019-2023 ne sont eux-mêmes pas encore complètement formalisés. En particulier, il manque un objectif concret pour le nombre d'étudiants en mobilité entrante dans les spécialisations<sup>76</sup>.

## 2 / Un accent fort sur la mobilité des étudiants avec un potentiel de développement d'échanges culturels et linguistiques

Le séjour à l'international, qui est obligatoire pour tous les étudiants de BSA, est le plus souvent effectué sous la forme d'un programme d'études à l'étranger.

BSA offre aux étudiants un excellent soutien dans la préparation de leur semestre à l'étranger, en les aidant à trouver des institutions appropriées, mais aussi dans la réalisation d'une césure à l'étranger, dispositif de plus en plus populaire parmi les étudiants. 29 % des élèves ingénieurs accomplissent une césure, ce qui se traduit également par une augmentation de la durée moyenne des études, qui passe à 5,75 ans<sup>77</sup>.

Les cours de langues proposés à l'Université Bordeaux Montaigne<sup>78</sup> sont appréciés des étudiants visant une mobilité dans un pays non anglophone. Toutefois, il convient de noter que seuls 10 % des élèves étudient une langue supplémentaire<sup>79</sup>, de sorte que cette offre a peu de chances d'être pleinement exploitée.

Pour les semestres à l'étranger, il existe également un large éventail de bourses financées par des tiers, par exemple la région Nouvelle-Aquitaine<sup>80</sup>, l'Idex Bordeaux et des forfaits voyages pour différentes destinations<sup>81</sup>. C'est l'une des raisons pour lesquelles seulement environ la moitié des étudiants passent leur semestre à l'étranger en Europe (bourses *Erasmus+*), l'autre moitié séjournant sur d'autres continents. Les étudiants et les

<sup>73</sup> <https://study.agro-bordeaux.fr/>

<sup>74</sup> RAE, p. 37.

<sup>75</sup> RAE, annexe VI.1.

<sup>76</sup> Indicateurs COP 2019-2023.

<sup>77</sup> Données de caractérisation CTI.

<sup>78</sup> Une offre de plus de 20 langues étrangères est proposée en partenariat avec l'Université Bordeaux Montaigne. RAE, p. 25.

<sup>79</sup> Données de caractérisation CTI.

<sup>80</sup> <http://www.aquimob.fr/> consulté le 23/07/2021.

<sup>81</sup> <https://www.agro-bordeaux.fr/international/partir-a-letranger/#1462870826797-a4a29a1c-8e46> consulté le 23/07/2021.

universités partenaires rencontrés lors de la visite en distanciel sont très satisfaits de l'offre et du soutien à l'international fourni par BSA.

Afin de répondre au souhait des étudiants de réaliser leur échange au sein d'institutions anglophones, BSA a développé sa propre offre de cours en anglais. L'établissement est donc en mesure d'attirer un nombre important d'étudiants entrants, grâce à une réforme du cursus d'ingénieur agronome. En effet, depuis 2018, le semestre S7 du tronc commun est complètement modulaire et pluridisciplinaire, intégrant aujourd'hui un parcours totalement anglophone. Le semestre S8 quant à lui, offre dans plusieurs spécialisations des modules enseignés en anglais<sup>82</sup>. De la même manière, BSA a développé une offre attrayante en anglais aux niveaux *Bachelor* et *master* (*Master of Science Vineyard & Winery Management*, *Bachelor's Degree in Viticulture and Enology*), qui s'adresse aux étudiants de tous les continents. En particulier, le programme de *Bachelor* d'un an, qui exige deux années de formation préalable au niveau universitaire (*College*), est populaire auprès des étudiants nord-américains. Grâce à toutes ces mesures, la mobilité entrante en 2018-2019 s'est élevée à 57 étudiants internationaux inscrits à BSA pour un semestre et 40 étudiants ayant étudié à BSA pour plus d'un semestre<sup>83</sup>.

À l'exception de l'année de la pandémie, qui a eu un impact négatif global sur la mobilité, le nombre d'étudiants dans les programmes internationaux est resté à un niveau stable ces dernières années, avec environ 40 étudiants en programme de *master* et environ 13 étudiants en *Bachelor*<sup>84</sup>. Les coûts directs de ces programmes en langue anglaise sont couverts par les frais de scolarité demandés aux étudiants internationaux, soit 9 000 € en *Bachelor* et 10 000 € en *Master* par an. Cependant, la forte proportion d'étudiants internationaux semble encore peu perceptible sur le campus par les étudiants locaux, car il y a peu d'échanges entre les deux populations étudiantes sur le site et beaucoup d'étudiants anglophones ne logent pas sur le campus.

### 3 / Des possibilités à saisir et des positions à prendre pour développer le rayonnement international

En plus des nombreux partenariats de mobilité étudiante, BSA a également un grand rayonnement international dans le domaine de la recherche. Cela se traduit, entre autres, par le fait que près de la moitié des publications réalisées par les EC de l'établissement sont le fruit de collaborations avec des laboratoires internationaux (Australie, Espagne, Italie, Nouvelle-Zélande pour la viticulture ; Allemagne, États-Unis, Finlande, Pays-Bas pour la foresterie)<sup>85</sup>. Le service des relations internationales procède également à une cartographie systématique de ce réseau<sup>86</sup>.

Par ailleurs, la mobilité du personnel est en cours de développement. Cela a été mentionné en entretien comme l'une des priorités stratégiques pour les quatre à cinq prochaines années, bien que la stratégie de 2013 contienne déjà des objectifs individuels équivalents. Le comité salue cette approche.

**Le comité d'évaluation recommande à BSA de construire une stratégie internationale hiérarchisant les différentes listes d'institutions partenaires pour en faire ressortir un groupe restreint, avec lequel la coopération pourrait être renforcée en matière d'enseignement (par exemple, offre de doubles diplômes et/ou programmes d'études conjoints), de recherche ou encore de mobilité du personnel.**

**Enfin, le comité recommande à BSA de développer une approche facilitant les échanges culturels et linguistiques au sein de BSA (*Internationalisation at Home*) comme levier de sa stratégie à l'international : séminaires donnés par les chercheurs visiteurs, tutorat systématique des étudiants étrangers par des élèves de BSA, mise en place de projets à distance associant les étudiants de BSA et ceux des partenaires internationaux (grâce aux outils numériques de travail à distance).**

---

<sup>82</sup> RAE, p. 39.

<sup>83</sup> Données de caractérisation CTI.

<sup>84</sup> RAE, annexe Historique effectif international 2011-2021.

<sup>85</sup> RAE, p. 21.

<sup>86</sup> RAE, annexe VI. 1 Liste partenaires RI BSA.

## Conclusion

Le positionnement local de BSA est très identifié grâce à des compétences avérées dans les secteurs de la viticulture et de la forêt, compétences accompagnées d'une image forte véhiculée par le territoire bordelais qui lui permet d'accroître son attractivité auprès de ses futurs étudiants.

Son statut de seule école d'agronomie régionale est mis à profit par les collectivités locales dans leurs choix de filières stratégiques et les acteurs économiques régionaux se montrent réellement satisfaits des compétences de l'ingénieur formé à BSA à la sortie de l'école.

Au niveau national se jouent des stratégies autour de l'Institut Agro auxquelles BSA doit participer pour éviter un isolement qui serait préjudiciable à son développement.

En termes de fonctionnement, on peut relever des ressources humaines stables dans un climat social apprécié, une situation financière confortable et un patrimoine immobilier de très bonne facture. Des points de fragilité sont néanmoins tout aussi perceptibles tels que la mise en place et l'utilisation insuffisante d'outils de pilotage performants, le déploiement inexistant de la démarche RSE ou la faible adaptation du système d'information.

La ventilation des EC et chercheurs dans 12 structures de recherche ne facilite pas la constitution d'une politique scientifique cohérente, ainsi que l'élaboration d'une stratégie de valorisation visible ; la multiplication des parcours de formation, même s'ils sont plébiscités par les élèves, crée des difficultés organisationnelles et de mobilisation de ressources.

La vie étudiante est globalement satisfaisante, même dans ces circonstances de crise sanitaire qui ne favorisent pas contacts et vie associative.

Enfin la stratégie internationale est encore trop éclatée pour être cohérente et nécessite des démarches de hiérarchisation dans les partenariats avec, également, la recommandation de mettre en place des dispositifs d'*Internationalisation at Home* afin d'apporter une plus grande dynamique internationale à l'établissement.

BSA a le potentiel, les compétences et l'image pour assurer son développement dans les prochaines années : il lui faut cependant orienter sa stratégie en priorité vers ses domaines d'excellence, sans doute au détriment d'un éparpillement thématique qui, même s'il lui a conféré une réelle agilité, risque, à terme, d'être facteur de tension au regard des limites de ses ressources.

### 1/ Les points forts

- Une identité forte avec deux pôles d'excellence en matière de formation et de recherche : viticulture et forêt.
- Un positionnement régional reconnu par l'ensemble des acteurs.
- Une agilité dans son fonctionnement.
- Un budget solide et maîtrisé.
- Des relations sociales apaisées et une implication positive du personnel.
- Des étudiants satisfaits de leurs conditions de vie.
- Une excellente employabilité des diplômés.

### 2/ Les points faibles

- Un manque d'opérationnalité des stratégies annoncées.
- Une stratégie internationale éclatée et peu lisible.
- Une dispersion en formations (nombre de spécialisations).
- Peu d'ingénieurs en formation doctorale.
- Une démarche compétences, dans le cadre des formations, non finalisée.
- Une démarche DDRS non formalisée – un plan vert à mettre en œuvre
- Un engagement étudiant insuffisamment reconnu.

### 3/ Les recommandations

- Définir une stratégie claire dans l'évolution de l'enseignement supérieur agricole au niveau national.
- Accroître ses partenariats stratégiques sur ses deux points d'excellence : la viticulture et la forêt.
- Rationaliser les actions de formation pour être en phase avec les ressources (réduire le volume horaire de la formation initiale sous statut étudiant, développer la formation continue).

- Mettre en question la dispersion des enseignants-chercheurs dans les unités de recherche
- Développer les outils de pilotage.
- Poursuivre et surtout faire aboutir les démarches compétences en formation.
- Valoriser l'engagement étudiant.
- Valoriser le potentiel de recherche et les prestations développées par BSA en étudiant sur le plan juridique et commercial la création d'activités privées (laboratoire informatique et gestion notamment).
- Développer une véritable stratégie à l'international avec pays et/ou partenaires plus ciblés.

## Liste des sigles

### A

Agreenium Alliance de la formation et de la recherche pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et la santé globale

### B

BNEI Bureau national des élèves ingénieurs  
BSA Bordeaux Sciences Agro  
BTS Brevet de technicien supérieur

### C

CA Conseil d'administration  
CCT Convention de coordination territoriale  
CDEFI Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs  
CEVE Commission de l'enseignement et de la vie étudiante  
CFAA Centre de formation des apprentis agricole  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
Comue Communauté d'universités et établissements  
COS Conseil d'orientation stratégique  
Covid-19 Maladie à coronavirus 2019 – de l'anglais *Coronavirus Disease 2019*  
CPER Contrat de plan État-Région  
CPGE Classe préparatoire aux Grandes Écoles  
CS Conseil scientifique  
CTI Commission des titres d'ingénieurs  
CVEC Contribution de vie étudiante et de campus

### D

DGER Direction générale de l'enseignement et de la recherche  
DUT Diplôme universitaire de technologie

### E

ED École doctorale  
Enita École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles  
Ensaia École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires  
ENSCBP École nationale supérieure de chimie, de biologie et de physique (Bordeaux INP)  
Ensegid École nationale supérieure en environnement, géo ressources et ingénierie du développement durable (Bordeaux INP)  
ENT Environnement numérique de travail  
Erasmus+ *European Community Action Scheme for the Mobility of University Students*  
ESB École supérieure du bois  
ETPT Équivalent temps plein travaillé

## F

FISA	Formation initiale sous statut apprenti
FISE	Formation initiale sous statut étudiant

## H

Ha	Hectares
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

Iatos	Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service
I dex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
INP	Institut national polytechnique
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Institut Agro	Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement
ISVV	Institut des sciences de la vigne et du vin

## M

MAA	Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
-----	---

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RSE	Responsabilité sociale et environnementale

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SI	Système d'information

## U

UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche

# Observations de la Directrice générale



**MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**BORDEAUX  
SCIENCES  
AGRO**

Gradignan, le 30 mars 2022

## Observation de la Directrice de Bordeaux Sciences Agro sur le rapport d'évaluation HCERES Campagne d'évaluation 2020-2022

Je tiens tout d'abord à souligner le contexte difficile et inédit de crise sanitaire dans lequel se sont déroulés tant l'exercice d'auto-évaluation au sein de l'établissement en 2020 que la mission d'évaluation conjointe de deux organismes l'HCERES et la CTI (commission des titres d'ingénieur) qui s'est tenue, par visio-conférence, courant avril 2021.

Je remercie, à cette occasion, les membres du comité d'évaluation pour leurs recommandations exigeantes qui nous encouragent à poursuivre dans la démarche d'amélioration continue dans laquelle Bordeaux Sciences Agro s'est engagée. Depuis 2009, l'école est, en effet, **certifiée ISO 9001 pour sa formation d'ingénieur avec pour objectif l'employabilité des diplômés**. Je tiens également à remercier les personnels de l'établissement qui ont contribué, par leur engagement au service du collectif, à atteindre, sur la période 2016-2020, les résultats importants qui sont soulignés par le comité d'évaluation.

Ainsi, je me réjouis que le comité d'évaluation souligne **l'excellente employabilité des diplômés, les compétences reconnues par les milieux professionnels**, le taux de réussite de nos élèves proche de 100%, leur satisfaction quant à leurs conditions de vie et la bonne organisation de leur accompagnement. En effet, ces points forts ont trait à la vocation première de notre école qui est d'accompagner nos élèves dans la réussite de leur parcours de formation et de former des ingénieurs agronomes qui puissent s'insérer efficacement dans le monde professionnel. Nous sommes également très fiers qu'en fin d'année 2021, notre association d'anciens élèves, **Alumni Agro Bordeaux** qui est très dynamique ait rejoint **UniAgro, fédération des Alumni des ingénieurs du vivant, un réseau puissant et structurant de 45000 diplômés**.

Le comité identifie également comme point fort, **l'agilité dans le fonctionnement de l'établissement**. Cette agilité a été particulièrement utile pendant la crise sanitaire. Par la proximité avec les élèves et la taille humaine de l'établissement, nous sommes parvenus, ces deux dernières années, à préserver une part importante des enseignements en présentiel qui font la spécificité de notre formation avec une pédagogie orientée projets et des enseignements pratiques et de terrain.

**Ecole Nationale Supérieure des Sciences Agronomiques de Bordeaux-Aquitaine**  
1, Cours du Général de Gaulle - CS 40201 - 33175 Gradignan Cedex - France  
Tél : +33 (0)5 57 35 07 07  
contact@agro-bordeaux.fr  
www.agro-bordeaux.fr



### Positionnement institutionnel

Concernant le positionnement de l'établissement, la stratégie de longue date de Bordeaux Sciences Agro - et qu'elle entend poursuivre - est de s'appuyer sur un double ancrage, ancrage local et régional d'une part et ancrage national d'autre part.

Le comité d'évaluation note d'ailleurs un positionnement régional reconnu de notre école, **seul établissement d'enseignement agronomique de Nouvelle-Aquitaine, première région agricole européenne** ainsi que son dynamisme dans la politique du site universitaire bordelais.

Ce fort ancrage local et régional est un atout considérable pour notre école qui souhaite continuer à contribuer au développement d'un pôle agronomique fort et identitaire aux côtés d'INRAe et en lien étroit avec l'Université de Bordeaux. L'école a toute légitimité à porter cette politique puisque le site universitaire bordelais connaît **son meilleur rang thématique dans le domaine des agrosociences au sein du classement international des universités dit classement de Shanghai.**

Pour ce qui est de l'ancrage national, l'établissement fait partie du **réseau national de l'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et du paysage** sous tutelle du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation et à ce titre le recrutement de ses élèves est national par des voies de concours communs à ces écoles. Ainsi, Bordeaux Sciences Agro entretient également des liens forts avec les autres grandes écoles d'ingénieurs agronomes publiques, tant avec les écoles de l'Institut Agro que d'AgroParisTech, permettant ainsi d'offrir à ses élèves un très large choix de spécialités mais également des formations mutualisées (avec Institut Agro Montpellier en particulier).

Comme l'y invite le comité et en accord avec sa tutelle, Bordeaux Sciences Agro revisitera sa stratégie institutionnelle en gardant les fondamentaux de son double ancrage, avec pour objectif que celle-ci serve au mieux son projet stratégique.

### Projet stratégique d'établissement

Depuis la visite du comité d'évaluation HCERES, Bordeaux Sciences Agro s'est dotée, en cohérence avec le contrat d'objectifs et de performance 2019-2023 signé avec le Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, d'un plan stratégique dénommé « **Bordeaux Sciences Agro 2030** » disponible sur notre site internet (<https://www.agro-bordeaux.fr/ecole/presentation/>) et qui fixe le cap de développement de l'école autour de 4 axes :

- Contribuer aux transitions agro-écologiques
- Positionner Bordeaux Sciences Agro comme acteur de référence de la formation tout au long de la vie
- Renforcer l'attractivité de l'école à l'échelle régionale, nationale et internationale
- Promouvoir l'adhésion à un projet collectif marqué par la cohésion et l'exemplarité

Il s'agit ainsi de mettre au cœur de notre projet stratégique **l'accompagnement des transitions agro-écologiques des filières agricoles, alimentaires et forestières**. De plus, Bordeaux Sciences Agro a développé, depuis de nombreuses années, un grand nombre d'actions en faveur de l'environnement (biodiversité, lutte contre le gaspillage, etc.) et de responsabilité sociale (ex. recours à des ESAT, services d'insertion à des personnes handicapées par le travail pour l'entretien de ses locaux et de ses espaces verts). Nous souhaitons désormais valoriser ces actions au sein d'une **démarche intégrée de développement durable et de responsabilité sociétale** ainsi que développer un **campus agro-écologique** exemplaire qui reflète notre stratégie.



## MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



BORDEAUX  
SCIENCES  
AGRO

Bordeaux Sciences Agro se différencie, comme le note le comité d'évaluation, par deux filières de formation emblématiques de la région Nouvelle-aquitaine que sont la filière viticulture-oenologie et la filière forêt-bois. L'établissement va poursuivre le développement de partenariats stratégiques avec les acteurs de ces filières comme l'y encourage le comité d'évaluation. Pour autant, son ambition est de former des ingénieurs et acteurs responsables qui accompagnent les transitions des territoires et des filières agricoles et alimentaires. Elle a donc vocation à **demeurer une grande école d'ingénieurs agronomes généralistes** offrant à ses élèves différentes spécialisations, atout essentiel d'employabilité et d'attractivité.

Il est à noter que l'école développe cette stratégie grâce à des **partenariats forts** tant avec des établissements du site universitaire bordelais que des écoles sœurs du réseau national des grandes écoles d'ingénieurs agronomes.

### Recherche et formation

La distribution des enseignants-chercheurs sur des thématiques variées de recherche dans 12 unités mixtes de recherche relève d'une politique assumée depuis de nombreuses années du fait du caractère pluridisciplinaire de la formation d'ingénieur agronome. Cela ne nous semble pas être un réel handicap pour développer notre politique de recherche dans la mesure où le comité note lui-même **la contribution scientifique reconnue des enseignants-chercheurs de l'école au sein de ces unités**. A noter à ce propos que Bordeaux Sciences Agro dispose désormais de la tutelle principale ou associée de 5 unités de recherche qui rassemblent 58% de ses enseignants-chercheurs.

Au demeurant, je souscris à la recommandation du comité qui nous encourage à continuer de rendre plus lisible notre politique de recherche par le renforcement des liens entre les doctorants encadrés par nos enseignants-chercheurs (en particulier dans la formation) et par la mention systématique de Bordeaux Sciences Agro dans la signature des publications de nos chercheurs. Ceci est parfaitement en ligne avec les démarches que nous avons engagées, depuis deux ans : d'une part, avec la mise en place d'un **parcours recherche au sein de la formation d'ingénieur**, et d'autre part, avec le **projet de création d'une spécialité ou option de doctorat « sciences agronomiques »** inter-écoles doctorales de l'Université de bordeaux.

Je partage également le constat du comité d'évaluation que **notre offre de formation tout au long de la vie (FTLV) diversifiée est un atout important d'attractivité** de l'établissement. Notre priorité est d'achever la démarche compétences sur les spécialisations du cursus ingénieur. Nous serons vigilants à tenir compte des observations du comité d'évaluation concernant la poursuite du développement de notre offre FTLV qui est un des 4 axes forts de notre plan stratégique.

Ecole Nationale Supérieure des Sciences Agronomiques de Bordeaux-Aquitaine  
1, Cours du Général de Gaulle - CS 40201 - 33175 Gradignan Cedex - France  
Tél : +33 (0)5 57 35 07 07  
contact@agro-bordeaux.fr  
www.agro-bordeaux.fr



### Stratégie internationale

Il est appréciable que le comité d'évaluation note une **claire progression de l'activité internationale** et reconnaisse **l'excellent soutien dans la préparation de la mobilité à l'international de nos élèves**. Il nous semble cependant que la stratégie « relations internationales » n'a pas été bien comprise du fait que celle-ci ne fait pas l'objet d'un document spécifique. Or, elle est pleinement intégrée à notre contrat d'objectifs et de performance 2019-2023 ainsi qu'à notre projet stratégique. Au demeurant, nous tenons à souligner qu'au-delà de la promotion des mobilités étudiantes, notre stratégie vise à l'internationalisation comme composante de l'identité de l'établissement. Cette stratégie est fondée sur (i) l'attractivité et le dynamisme des secteurs phares de l'établissement, (ii) la pertinence du pays ciblé au regard de ceux-ci, (iii) l'excellence scientifique du partenaire et (iv) la volonté réciproque de recherche de synergie entre formation et recherche.

En conclusion, nous saluons le travail d'analyse et de synthèse réalisé par les membres du comité d'évaluation et nous nous attacherons, en cohérence avec les observations formulées, à poursuivre le développement de notre établissement au service de la réussite de nos élèves.

La Directrice de Bordeaux Sciences Agro

Sabine BRUN-RAGEUL



## Comité d'évaluation

Le comité d'évaluation<sup>87</sup> était présidé par :

M. Michel FICK, vice-président en charge des partenariats socio-économiques à l'Université de Lorraine.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Marielle ADRIAN, directrice de l'Institut Universitaire de la Vigne et du Vin et professeur à l'Université de Bourgogne ;
- Mme Florence HOUSSET, directrice générale des services à l'Université de Paris 8 Vincennes – Saint-Denis ;
- M. Mehdi MEDMOUN, étudiant en deuxième année du cycle d'ingénieur civil à Mines Paristech et membre du BNEI ;
- M. Nicolas PETIT, directeur de l'EPLFPA et proviseur du lycée agricole Mirande-Riscle ;
- Mme Magdalena SCHINDLER STOKAR, ancienne directrice de la Haute école des sciences agronomique, forestières et alimentaires de la Haute école spécialisée bernoise (BFH-HAFL, Suisse).

Mme Sarah VALLÉE, chargée de projet, et M. Dany VANDROMME, conseiller scientifique, représentaient le Hcéres.

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

---

<sup>87</sup> On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation> .

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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