



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux



juillet 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement	7
1 ● Thématique de recherche	7
2 ● Organisation du potentiel de recherche	7
3 ● Production scientifique	8
II – Mise en œuvre et suivi de la stratégie recherche	8
III – La stratégie en matière de valorisation	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le pilotage de l'offre de formation	11
II – La lisibilité de l'offre de formation	12
III – Dispositif d'accompagnement des étudiants et environnement de travail	12
IV – L'environnement de travail	13
V – La démarche qualité de la pédagogie	13
VI – La formation continue	14
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – L'étudiant est acteur de la vie de l'établissement	15
II – Les dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie	15
Stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Développement des relations interétablissements	17
II – Relations avec les EPST et les EPIC	18
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Stratégie générale en matière de relations internationales	19
II – Relations internationales en matière de recherche	19
La gouvernance	21
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	21
1 ● Mode de préparation du projet d'établissement	21
2 ● Les organes de direction et de pilotage	21

II – La politique de communication externe	22
III – La gestion des ressources humaines	22
IV – La gestion financière et comptable	23
v – La gestion du patrimoine	24
VI – L'hygiène et la sécurité	24
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



Installée à Gradignan, sur le campus sud de Bordeaux, l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux (ENITAB) est un Établissement public administratif (EPA) d'enseignement supérieur, de recherche et de transfert de technologie sous tutelle du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP). L'ENITAB a été créée en juin 1963 avec pour mission de former des cadres agronomes intermédiaires en 3 ans après un an de classe préparatoire spécifique dans les lycées agricoles. Depuis 1990, l'ENITAB forme des ingénieurs agronomes polyvalents et spécialisés à Bac+5 ayant intégré l'école à Bac+2. L'activité recherche de l'ENITAB est récente et date de la création en 1992 du corps des enseignants-chercheurs des établissements d'enseignement supérieur publics relevant du MAAP. L'école accueille un effectif de 420 élèves ingénieurs. Le potentiel en ressources humaines est de 139 emplois (dont 96 statutaires et 13 non permanents). Le potentiel enseignants-chercheurs comprend 9 professeurs et 19 maîtres de conférences.



# La stratégie en matière de recherche et de valorisation



## I – Le potentiel de recherche de l'établissement

### 1 • Thématiques de recherche

Le très large spectre disciplinaire de l'école se traduit par son implication dans 11 unités et équipes de recherche. L'ENITA participe à la cotutelle de 6 d'entre elles ("Santé végétale", EGFV, TCEM, CBMN, GAIA, IMS). Au total, les personnels de l'école sont impliqués dans 8 UMRs INRA ou CNRS, 1 centre de recherche INSERM, 1 unité sous contrat INRA en cours de création et 1 équipe d'accueil. Les priorités affichées dans le rapport d'auto-évaluation sont les thèmes "vigne-vin", "forêt-bois", "nutrition-santé". Les enseignants-chercheurs se répartissent dans plusieurs ensembles thématiques, biologie végétale intégrative, "vigne-vin", écologie des agro systèmes, environnement-ressources naturelles, nutrition-santé et sciences de l'ingénieur. Le secteur le plus structuré est "vigne-vin". Il s'intègre dans la création récente de l'Institut des sciences de la vigne et du vin piloté par l'Université Bordeaux 2 dans le cadre du PRES Université de Bordeaux. Dans cet institut, l'ENITAB compte 23 enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens. L'une des équipes d'accueil, dont l'association à l'INRA (USC GAIA) est en cours, est dirigée par un enseignant-chercheur de l'ENITAB. Le champ "nutrition-santé" est moins important quantitativement, avec 10 personnels scientifiques de l'ENITAB, regroupés au sein d'une UMR CNRS pour 7 d'entre eux et pour le reste dans le centre INSERM 862 du pôle neurosciences du PRES de Bordeaux. L'implication de l'école dans la thématique de recherche "forêt-bois" n'est pas visible, en termes de partenariat contractuel avec une unité de recherche.

### 2 • Organisation du potentiel de recherche

L'ENITAB n'est pas directement promotrice de la création et de l'animation de la plupart des unités et équipes partenaires, ce qui limite sa capacité à développer une stratégie de recherche. Ainsi, seul l'un des enseignants-chercheurs de l'école dirige une équipe d'accueil et un autre est directeur adjoint de l'UMR santé végétale.

Les deux départements de l'école sont structurés selon un périmètre qui prend en compte les unités de formation et les équipes de recherche.

Le département "agronomie et biotechnologie" (DAB) regroupe 3 unités de formation, "agro système et forêt", "vigne et vin" et "qualité-élevage-nutrition-santé", avec du côté de la recherche un partenariat avec 8 unités ou équipes d'accueil. L'articulation entre les thèmes de recherche et l'offre de formation, notamment au niveau master, n'est pas clairement identifiée pour "agro système et forêt" et dans une moindre mesure, pour "qualité-élevage-nutrition-santé".

Le département "entreprise territoire et sciences pour l'ingénieur" regroupe deux unités de formation "entreprise-économie des territoires ruraux" et "sciences pour l'ingénieur". Ce département a une articulation plus lisible entre l'unité de formation "entreprise-économie des territoires ruraux" et l'USC GAIA et l'UMR ADES d'une part et entre l'unité de formation "sciences pour l'ingénieur" et l'UMR IMS d'autre part.

Compte tenu de la relative faiblesse des effectifs enseignants-chercheurs, il y a une réelle dispersion des forces, avec une logique stratégique mieux identifiée dans le département "entreprise-territoires et sciences pour l'ingénieur" que dans le département "agronomie et biotechnologies".

Dans le département "agronomie et biotechnologies", les unités en partenariat avec l'ENITA sont les suivantes : L'UMR INRA "santé végétale" (2 maîtres de conférences, 1 professeur, 1 ingénieur d'études), l'UMR INRA EGFV "écophysiologie et génomique fonctionnelle de la vigne" (1 PR et 3 techniciens/ingénieurs) et l'UMR INRA "œnologie" (2 maîtres de conférences sont dans l'Institut des sciences de la vigne et du vin). L'UMR INRA TCEM "transfert sol plante et cycle des éléments minéraux" (4 maîtres de conférences, 1 professeur et 1 ingénieur de recherche) est dans le pôle Xylofutur.

L'équipe IBPH (Interactions Bactéries Probiotiques Hôte) est constitutive de l'UMR CNRS CBMN (1 professeur, 3 maîtres de conférence, 1 ingénieur de recherche, 1 ingénieur d'études) et l'équipe CLIPIN (Colloïdes et LIPides pour l'Industrie et la Nutrition) sera partie prenante de CBMN en 2011 (1 maître de conférence). Une équipe est rattachée au Centre INSERM du pôle Neurosciences de Bordeaux (équipe Physiopathologie de la Mémoire Déclarative PPMD) (1 professeur et 2 ingénieurs de recherches).



Une équipe (1 professeur, 2 ingénieurs de recherche et 1 assistant ingénieur) est dans un centre de recherche INSERM (UB862) où son intégration a fait l'objet d'une évolution thématique sur les relations entre nutrition et fonction mnésique. Une équipe composée de 2 maîtres de conférences, 1 professeur et 1 ingénieur d'étude est dans l'UMR CNRS CBMN "chimie et biologie des membranes et nano-objets" où elle apporte des compétences complémentaires à la chimie sur les interactions bactéries probiotiques-hôtes. Un maître de conférences et un ingénieur d'études qui développent des travaux sur les contaminants métalliques sont dans une autre UMR CNRS EPOC, "environnement et paléo-environnement océanique". Ce thème semble assez éloigné des autres axes du secteur nutrition-santé et l'équipe est de très petite taille.

Pour le département "entreprise-territoires et sciences pour l'ingénieur", la recherche est développée principalement dans deux équipes. L'équipe d'accueil GAIA (contrat INRA en cours) regroupe 2 maîtres de conférences, 1 professeur, 2 personnels techniciens ingénieurs ; elle est située dans l'Institut des sciences de la vigne et du vin. L'UMR CNRS IMS comporte une équipe "signal", avec 3 professeurs et 1 maître de conférences de l'ENITAB. Cette UMR est dans le pôle TI (Technologie de l'information) du PRES-Université de Bordeaux.

Au total, les ressources humaines attribuées à la recherche représentent un effectif relativement important par rapport à la taille de l'école, mais dispersé dans un nombre trop grand de thématiques, dont certaines ne figurent pas dans les priorités de formation et de recherche de l'école.

L'établissement indique clairement dans son rapport d'auto-évaluation la nécessité de restreindre le nombre de partenariats et les champs thématiques couverts par la recherche. Dans ce contexte, l'école pourrait reconsidérer certains choix de partenariats avec les unités de recherche du site bordelais. C'est le cas pour plusieurs unités hors tutelle et qui impliquent peu de personnel ENITAB, notamment l'UMR 5805, l'EA GHYMAC, et l'UMR 5185. Inversement, dans le contexte de la priorité affichée dans le secteur "vigne-vin", le partenariat avec l'EA-USC "œnologie" est paradoxalement peu visible, sans cotutelle ENITAB et avec seulement 2 maîtres de conférences. De même, les enseignants-chercheurs et ingénieurs-techniciens rassemblés autour du thème "nutrition-santé et fonction mnésique" sont sans cotutelle. Enfin, il n'y a pas d'interactions visibles entre les 2 équipes ENITAB du secteur nutrition-santé.

### 3 • Production scientifique

Le rapport d'auto-évaluation présente une analyse positive du niveau de la production scientifique. Le facteur d'impact moyen des publications est de 2,3, avec 2,2 articles par équivalent temps-plein. Ce bilan est honorable, mais présente une marge de progression, notamment sur le plan qualitatif.

## II – Mise en œuvre et suivi de la stratégie recherche

La recherche menée par les enseignants-chercheurs de l'ENITAB résulte d'une politique relativement récente de l'école, en partenariat fort avec l'INRA, les universités, le CEMAGREF, le CNRS et l'INSERM.

Les actions de pilotage de la recherche menées par l'ENITAB sont essentiellement sous la responsabilité du directeur. La mise en œuvre des partenariats avec les différentes unités et équipes d'accueil est initiée directement par lui. Il est entouré pour cela par un directoire, selon un schéma cohérent puisque les présidents des deux départements intègrent dans leurs compétences les aspects formation et recherche, ainsi que la prospective de recrutement des enseignants.

Le Conseil scientifique réunit la plupart des acteurs institutionnels partenaires de l'ENITAB sur le site et de la tutelle dont le président du site INRA de Bordeaux qui est également le président du CS, et les deux vice-présidents des conseils scientifiques de Bordeaux 1 et 2. Il devrait renforcer son rôle d'instance délibérative et de réflexion sur la définition des orientations stratégiques et il serait souhaitable qu'au niveau de la gouvernance scientifique, les interactions entre directeur, directoire et CS soient plus visibles. Le CS a également pour mission l'évaluation des projets, ainsi qu'une politique de soutien des enseignants-chercheurs qui passe par l'évaluation de deux types de contrats, le contrat d'avenir scientifique qui permet d'aider un enseignant-chercheur à obtenir une habilitation à diriger les recherches avec décharge horaire et recrutement de post-doc, et le contrat de recrutement scientifique permettant l'accueil de doctorant sur la base d'un cofinancement. Ces deux initiatives sont pertinentes, mais mériteraient d'être développées en fonction des priorités et des critères d'excellence. Le Conseil scientifique ne semble pas impliqué dans les réflexions stratégiques sur la prospective de recrutement des enseignants-chercheurs alors que ces recrutements devraient permettre d'optimiser l'adéquation entre les priorités en matière de formation et la recherche.

L'ENITAB participe de façon significative au financement des différentes structures de recherche. Il existe une relative hétérogénéité des modes d'attribution des moyens financiers. Dans certains cas, la gestion des contrats est réalisée au niveau du département, dans d'autres cas, elle est transférée à l'Unité de recherche. Pour la plupart des unités, il existe un animateur ENITAB chargé de l'interface avec l'école et qui est responsable de la part du budget recherche. Les directeurs des équipes et unités ne participent pas aux discussions sur les orientations stratégiques de l'école liées à la recherche, ce rôle étant dévolu aux responsables ENITAB des unités et équipes de recherche.

La progression qualitative de la production scientifique repose sur un ratio activité pédagogique et de recherche adapté aux spécificités, aux missions et aux compétences de chaque enseignant-chercheur. L'attribution d'heures complémentaires ne semble pas reposer sur un schéma stratégique et sur des indicateurs et profils d'activités. Ainsi, certains enseignants-chercheurs ont un volume d'heures complémentaires excessif par rapport à leur implication dans la recherche, et qui dépasse souvent 30 % de la charge d'enseignement statutaire. L'école a peu utilisé les primes de recherche et/ou la décharge d'enseignement comme outils pour développer des priorités autour d'axes scientifiques limités.

### III – La stratégie en matière de valorisation

L'ENITAB en tant qu'établissement n'a pas de cellule de valorisation proprement dite mais a développé depuis quelques années des structures le plus souvent de type associatif pour répondre à des sollicitations ciblées du secteur professionnel. Il existe une multiplicité de structures :

- L'unité de transfert "laboratoire informatique" adossée au département DESTI développe des solutions logicielles pour la gestion des exploitations agricoles. Cette unité apporte également ses compétences en informatique de gestion au niveau de la formation initiale et continue et auprès d'un réseau d'exploitations couvrant le territoire national.
- L'association AAgestion, indépendante de l'ENITAB, propose auprès d'un pool d'adhérents des services en matière de comptabilité, fiscalité et gestion agricoles.
- L'Association pour la recherche et le développement en viticulture durable a une activité de recherche et développement, de diffusion des résultats et de formation.
- La Cellule de transfert "Club Médoc se veut une structure de R&D commune à plusieurs châteaux avec mise en place et suivi d'expérimentation in situ.
- Le "Château Luchey Halde" en propriété propre de l'ENITAB permet l'exploitation d'un vignoble et l'expérimentation sur un domaine en grandeur réelle. On peut le considérer comme une structure de valorisation des ressources de l'école.

Il est souhaitable qu'une réflexion soit menée au niveau de l'école pour définir une politique globale appuyée par une structuration plus visible en matière de valorisation et de transfert.



# La stratégie en matière de formation

L'ENITA de Bordeaux est une école d'ingénieurs qui prépare ses élèves à occuper des postes de responsabilité dans la filière "du vivant". Les métiers exercés appartiennent aux secteurs de l'agriculture, de l'environnement et de l'aménagement rural, de l'agroalimentaire, des bio-industries et des services qui s'y attachent. Dans un contexte concurrentiel difficile qui se traduit par une érosion perceptible de son classement au niveau des concours communs de recrutement, l'école s'attache à conjuguer une formation d'agronome polyvalent avec la préparation des élèves ingénieurs à leur premier emploi.

Le cursus (ou ruban pédagogique) est organisé sur 3 ans avec un tronc commun de 3 semestres assurant les connaissances de base d'un agronome polyvalent, suivi de 3 semestres délivrant un enseignement structuré en dominantes prolongées par un choix d'options destinées à préparer les futurs diplômés à un éventail d'emplois très diversifiés.

Dans cette perspective, la formation a bénéficié de la mise en place d'un Système de management de la qualité (SMQ) qui permet de mieux formaliser le pilotage de l'offre. Ainsi depuis juillet 2009, l'ENITAB est certifiée ISO 9001 pour la réalisation de formations d'ingénieurs par la formation initiale, sous statuts étudiant et apprenti, et par la formation continue dans les domaines de l'agronomie, l'alimentation et l'environnement.

## I – Le pilotage de l'offre de formation

Le pilotage de l'offre de formation se fonde sur une démarche concertée à partir d'une réflexion stratégique. Il comporte la prise en compte des attentes du monde professionnel et la mise à jour du cahier des charges relatif à l'employabilité.

Chaque unité de formation réunit un consortium de professionnels destiné à anticiper les besoins de formation et à mieux évaluer l'insertion des diplômés dans le monde socio-économique. Sur la base de ces éléments d'information, des commissions *ad hoc*, en relation avec le Conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) dont le rôle ne semble pas essentiel dans le processus (2 réunions par an) organisent des réflexions et formulent des avis au niveau du Conseil des enseignants (CE). Celui-ci organise le débat et transmet ses propositions auprès de la direction de l'établissement et son directoire qui est l'instance de réflexion stratégique en matière de définition de l'offre de formation (ingénieur master-licence). Au terme du processus toutes les dispositions et décisions pédagogiques relèvent du directeur qui "en rend compte au Conseil d'administration de l'établissement".

L'organisation de l'enseignement repose sur les deux départements "agronomie et biotechnologie" (DAB) et "entreprises, territoires et sciences pour l'ingénieur" (DESTI). DAB rassemble et coordonne 3 Unités de formation, "Agro systèmes et forêts", "Vigne et vins" et "Qualité-élevage-nutrition-santé" et DESTI, 2 Unités de formation, "Entreprises et économie des territoires ruraux" et "Sciences pour l'ingénieur". Chaque département a développé des partenariats s'inscrivant dans la logique du PRES Université de Bordeaux au niveau de l'offre de formation des licences et masters professionnels. Les deux présidents de département ont, dans les faits, des fonctions de directeurs. Ils sont assistés d'un conseil. La description du fonctionnement des départements montre qu'ils assurent très largement la gestion des enseignements dispensés au sein de l'établissement.

Pour répondre à ses engagements pédagogiques, l'école dispose d'un potentiel de 41 enseignants dont 28 enseignants-chercheurs (9 PR, 19 MCF), 4 Ingénieurs "agriculture et environnement" (IAE), 2 certifiés et 7 postes de contractuel, correspondant à un taux d'encadrement étudiants/enseignants-chercheurs statutaires de 8,5 en formation d'ingénieur et de 11, si on prend en compte toutes les formations dispensées par l'école.

Ces ratios, moins favorables que ceux rencontrés dans les autres écoles de l'enseignement supérieur agronomique, pèsent sur les activités de recherche des enseignants-chercheurs. 27 % des horaires d'enseignement sont assurés par des professionnels et scientifiques extérieurs à l'école. Les liens avec les professionnels ont été renforcés ces dernières années par la mise en place d'une formation ingénieur par la voie de l'apprentissage et une activité significative en formation continue (filiale "Fontanet" – participation à la formation continue interne au MAAP pour les IAE et organisation des stages pour les entreprises).

## II – La lisibilité de l'offre de formation

L'école totalise un effectif de 420 élèves ingénieurs, recrutés par les concours de recrutement des classes préparatoires (flux d'élèves de statut étudiant à bac+2, environ 115/an), par la voie de l'apprentissage (statut d'apprentis ~15/an effectif qui se maintient) et par la formation continue (filière "Fontanet" 10/an avec une tendance à la baisse). La baisse dans le niveau de classement des élèves recrutés sur le concours "agro" obscurcit un peu l'horizon de l'école. L'une des causes est l'accroissement du nombre de places offertes par les écoles d'agronomie. La reconfiguration du paysage national des écoles d'agronomie et d'agriculture en grands pôles constitue un risque supplémentaire dont l'école est parfaitement consciente et l'incite à une stratégie de partenariat. L'association qui se dessine avec Montpellier SupAgro pourrait permettre des synergies entre les deux établissements et parallèlement l'école pourrait bénéficier de l'attractivité de SupAgro dans le niveau du classement des recrutements par concours.

Pour les autres filières de recrutement, les documents d'information sont de qualité et semblent efficaces.

Dès leur intégration dans l'école, les élèves, étudiants ou apprentis, reçoivent un guide programme très complet sur le déroulement de la formation. Celle-ci comporte 2 parties : 3 semestres d'enseignements (S5-S6-S7) pour les bases en agronomie et 3 semestres pour l'approfondissement dans l'une des 6 orientations "pré-optionnelle" en semestre S8, puis option "pré-professionnelle" en troisième année, semestres S9 et S10.

L'ENITAB participe à plusieurs formations, dans le cadre du LMD, en partenariat avec d'autres établissements et institutions du site bordelais (universités de Bordeaux 1, 2, 3 et 4, CNRS et INRA). Deux options de troisième année sont réalisées respectivement en partenariat avec Montpellier SupAgro et Agrosup Dijon.

Deux licences professionnelles recrutent un effectif global de 46 étudiants : "Valorisation, animation et médiation des territoires ruraux" (partenariat avec l'Université Bordeaux 3 et le LEGTA de Périgueux) et "Métiers de la vigne et du vin" (partenariat avec l'Université Bordeaux 2 et lycées agricoles aquitains).

L'ENITAB est aussi partie prenante dans trois masters professionnels "Gestion intégrée des agro systèmes et des forêts" (partenariat avec l'Université Bordeaux 1), "Vigne et vins" (partenariat avec Montpellier SupAgro) et master Erasmus Mundus "Vinifera Euromaster" en partenariat avec Montpellier SupAgro et un réseau d'établissements européens et trois masters à orientation recherche "Œnologie et environnement viticole", (partenariat avec l'Université Bordeaux 2, faculté d'Œnologie-ISVV), "Fonction et modélisation des écosystèmes terrestres" (partenariat avec l'Université Bordeaux 1) et "Économie appliquée, économie industrielle et veille stratégique", (partenariat avec l'Université Bordeaux 4). En 2008, seuls 6 élèves de l'ENITAB étaient inscrits dans ces masters. Dans la plupart des formations, l'apport des enseignants de l'ENITAB reste modeste. Cependant, les compétences qu'elle apporte sont reconnues et appréciées, ce qui manifeste sa bonne insertion dans le site universitaire bordelais. Malgré l'objectif affiché de l'ENITAB de développer la formation par et à la recherche de ses étudiants, un trop faible nombre, 2 à 3 % au plus, s'engage dans un cursus doctoral.

Signalons enfin un mastère spécialisé habilité par la Conférence des grandes écoles (CGE) visant à "former des gestionnaires des domaines viticoles" en réponse à un besoin exprimé par les partenaires socioprofessionnels. Dans sa diversité, l'offre de formation de l'ENITAB s'appuie clairement sur les besoins des secteurs socio-économiques qui la concernent. La collaboration avec les universités du site est réelle et dénote une volonté affichée d'apporter une contribution complémentaire et utile au PRES Université de Bordeaux.

## III – Dispositif d'accompagnement des étudiants et environnement de travail

L'ENITAB se situe dans le cadre traditionnel des écoles d'ingénieurs qui accueillent leurs élèves en majorité au niveau bac+2 et les accompagnent durant leurs 3 années d'études, avec des taux de redoublement ou d'échec qui restent très faibles (1 à 2 %).

La qualité d'encadrement en troisième année permet un suivi personnalisé des élèves. Les étudiants de formation continue empruntant la filière "Fontanet" et les apprentis sont l'objet d'un suivi particulièrement rapproché, avec un enseignant référent et un dispositif de tutorat.

L'aide à l'insertion professionnelle s'appuie sur les relations développées avec les milieux socio-économiques du secteur et sur le réseau des anciens élèves. Pour le placement et la rémunération lors du premier emploi, les diplômés souffrent du classement de l'ENITAB dans la hiérarchie des écoles. En effet, la présentation du suivi des cohortes de diplômés de 2005 à 2008 (CA de mars 2009) montre qu'en moyenne la première rémunération est significativement plus faible que celle des écoles d'agronomie (ENSA) avec 50 % de CDI pour la promotion sortie en 2008 dans laquelle 67 % se voient reconnaître un statut de cadre ce qui constitue un résultat significativement plus faible que celui des écoles de même type. La proportion de CDD reste importante 3 ans après l'obtention du diplôme (21 %). Tous ces indicateurs sont basés sur des enquêtes dont le taux de réponse, supérieur à 80 %, est excellent. Ils justifient les efforts engagés par l'ENITAB pour assurer sa promotion au niveau des filières de recrutement et auprès des professionnels.

#### IV – L'environnement de travail

L'environnement numérique de travail et les conditions d'accès des étudiants à ces outils sont à l'évidence de bonne qualité. Dans cette perspective, l'ENITAB s'est dotée d'un laboratoire informatique et réseau pédagogique. C'est une unité de transfert "DESTI" qui assure la gestion des serveurs et des réseaux, la gestion des emplois du temps et contribue à la professionnalisation des étudiants, en plus de ses activités de valorisation et de transfert. Ces moyens contribuent à la mise en ligne des cours des enseignants, au suivi des apprentis et à la formation interactive à distance des étudiants de la filière "Fontanet". Le pilotage du système de formation est bien maîtrisé et mis en œuvre de manière efficace par l'unité de transfert.

La politique développée en matière de ressources documentaires est également d'un bon niveau. Le centre de documentation dispose depuis 2 ans d'un espace qui permet un travail en groupe avec l'usage des ordinateurs personnels ou mis à disposition par l'école. Il y a 10 ordinateurs (180 ordinateurs disponibles au total sur le site de l'École) et 170 places d'accueil en salle de lecture et salles de travail au Centre de documentation, un accès libre à 30 000 ouvrages (acquisition de 700 par an), 280 abonnements de revues et abonnements à des revues électroniques (6 000 € par an) et aux bases de données (AFNOR).

Les moyens financiers et en personnels (3,7 ETP) apparaissent à la hauteur des ambitions de l'école. Une concertation avec le PRES Université de Bordeaux a été formalisée dans une "commission documentation" qui vise à améliorer la formation des étudiants, favoriser l'implication des enseignants et des personnels. Les indicateurs de fréquentation et de prêts du centre de documentation sont en croissance rapide. Ce centre de documentation est donc un succès indéniable pour l'école.

#### V – La démarche qualité de la pédagogie

L'ENITA de Bordeaux est certifiée selon le référentiel ISO 9001 pour *"la réalisation de formations d'ingénieurs par la formation initiale, sous statuts étudiants et apprentis et par la formation continue, dans les domaines de l'agriculture de l'alimentation et de l'environnement."* Dès lors l'ENITAB a mis en place un véritable Système de management de la qualité (SMQ). Dans ce dispositif, les attentes et besoins des bénéficiaires clairement identifiés sont au centre de l'organisation. Appliquée à l'ENITAB, *"cette démarche doit permettre d'améliorer l'employabilité de ses diplômés et d'optimiser les moyens mis à sa disposition. Il s'agit d'une meilleure prise en compte des attentes des entreprises et du marché de l'emploi grâce à une pédagogie évolutive et réactive et à l'amélioration permanente de notre organisation"*, selon les objectifs définis par le directeur de l'ENITAB.

L'école en espère à terme une meilleure adéquation entre le cursus des étudiants et les débouchés professionnels, un accompagnement renforcé tout au long du parcours, une plus grande interaction entre les acteurs de la démarche, une amélioration continue de l'organisation.

Le pilotage de l'opération est sous la responsabilité d'un chargé de mission qui connaît et prend en compte la difficulté des différents acteurs, élèves, enseignants et administratifs, à s'approprier cette démarche. Le volet pédagogique en constitue un élément essentiel. Pour chaque module d'enseignement, les élèves sont tenus de répondre à un questionnaire d'évaluation collecté au niveau de la direction des études. Une synthèse est alors adressée à chaque enseignant concerné avec la possibilité pour lui de répondre par écrit. Les éléments sont ensuite rassemblés et transmis au CEVE et au CE, pour discussion et suite à donner. L'exercice semble désormais bien intégré dans les pratiques de l'école et permet d'apporter des éléments d'amélioration au cursus de formation. L'école devra veiller à mettre le processus d'auto-évaluation au cœur du dispositif de sa démarche qualité.

## VI – La formation continue

Le département "Formation continue" de l'ENITAB existe depuis 1975. Il organise des sessions de perfectionnement pour des agents du ministère de l'Agriculture (préparation aux concours d'ITA) et pour des personnels d'entreprise et s'appuie sur des compétences en gestion appliquée à l'exploitation agricole et en agro informatique à destination des cadres de l'agriculture. Une partie de cette activité a évolué sur un mode "conseil aux entreprises" et a été externalisée dans une association indépendante de l'école (Agestion). Aujourd'hui le département propose :

- Des formations diplômantes : une formation d'ingénieur ouverte à des techniciens supérieurs ayant 3 années d'expérience professionnelle (10 par an), un mastère spécialisé de la CGE : Gestionnaire de domaines viticoles (15 diplômés par an).
- Des stages courts de perfectionnement pour les personnels d'entreprises (en 2008, 853 journées stagiaires) ou à la demande du MAAP pour ses agents (873 journées stagiaires).
- La préparation des techniciens du MAAP au concours interne d'IAE.
- La Validation des acquis de l'expérience (VAE : 3 en 2008, 7 en cours).

Au total, 28 enseignants de l'ENITAB participent à cette mission de formation continue qui mobilise également 48 contractuels extérieurs à l'école. Un certain nombre d'entre eux interviennent en fait dans des associations statutairement indépendantes de l'école mais intégrées dans le périmètre de cette activité de l'école. On peut s'interroger sur la pertinence de tels montages. (Cf. § valorisation)

En 2008 le budget de la formation continue s'est élevé à 440 k€.

Il y a donc une reconnaissance réelle de l'école dans sa mission de formation continue aussi bien de la part de son ministère de tutelle que des entreprises. La conjoncture actuelle nécessite cependant une bonne vigilance et un suivi attentif des mutations des besoins dans ce domaine.

# Stratégie en matière de vie étudiante



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

Les quatre élus étudiants du Conseil d'administration ont un mandat d'un an, ce qui les conduit à se former entre eux. Les élus étudiants éditent un compte rendu du conseil, qu'ils déclinent en une version orale de présentation à leurs promos. Les 75 % de participation aux élections démontrent la reconnaissance de leur rôle par les élèves ingénieurs. Les sept élus au CEVE jouent un rôle d'interface efficace et reconnu avec l'administration. Ils relayent l'ensemble des demandes des élèves à l'occasion des deux conseils annuels. La mise en place récente du billet de doléance permet à ce conseil de ne pas s'attarder sur des questions de détail. Ce billet de doléance a été mis en place pour l'obtention de la certification ISO 9001 de l'ENITAB. Il a pour but de mettre à jour et de corriger les dysfonctionnements internes en matière de communication. Ce billet est transmis au responsable qualité de l'école.

Bien que le rôle des élèves ingénieurs élus soit reconnu par l'administration et la direction, le président du Cercle des élèves n'est pas invité au CA de l'école. Il serait souhaitable de définir son rôle dans le schéma institutionnel de la gouvernance et de mieux structurer la relation entre l'équipe de direction et les associations.

L'activité associative au sein de l'école est satisfaisante. Elle est nécessaire aux étudiants qui passent un temps important sur le campus. La plupart des étudiants (70 %) vivent sur le campus de l'école, et restent isolés des autres étudiants du campus universitaire. Le Cercle des élèves participe depuis quelques années au Bureau régional des élèves ingénieurs aquitain (association regroupant les Bureaux des élèves de toutes les écoles d'ingénieurs de Bordeaux).

Le Cercle des élèves, association de loi 1901, anime et coordonne la vie étudiante sur le campus de l'école. Aucune subvention de l'école ne lui est attribuée. Ses ressources reposent sur la cotisation de ses membres (110€/élève), des aides de sociétés privées et les bénéfices dégagés par l'organisation d'événements. En plus du Cercle, quatre associations indépendantes permettent de proposer d'autres activités associatives aux élèves. SETAGRI (Services et études agricoles) est la junior entreprise de l'école, ISF (Ingénieurs sans frontières), une association mettant en place des projets de développement durable, "Papilles", une association organisant un concours annuel de foie gras reconnu par les professionnels du secteur. L'association du gala est en charge d'organiser l'événement annuel du même nom. Différents clubs existent (théâtre, musique, BD journal), ou sont en projet.

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

L'ensemble des services à l'étudiant est coordonné entre la direction des études, le CEVE et le Cercle des élèves. Le Cercle des élèves, quant à lui, édite une note d'information à destination des entrants, qui leur est mise à disposition sur le site Internet de l'école. Une journée d'information et d'accueil est organisée par les associations afin de faire découvrir le campus à la nouvelle promotion. L'école est entièrement équipée pour accueillir des élèves à mobilité réduite, au niveau des logements, des amphis et toilettes. La sensibilisation à la prévention incombe au Cercle des élèves. Il organise des formations de sensibilisation sur l'alcoolisme, ainsi qu'aux premiers secours PSC1. Le directeur, ses collaborateurs et l'ACMO se réunissent une fois par an pour faire le point sur ces questions.

Les élèves ont un système de parrainage efficace, qui permet de limiter les risques de mal-être. Ils bénéficient, par ailleurs, d'infrastructures de bonne qualité. Les résidences étudiantes dans l'enceinte de l'école sont pour certaines récentes ou récemment rénovées. Le restaurant universitaire est proche de l'école et une cafétéria permet aux élèves de se retrouver dès le petit-déjeuner. Enfin, en termes de santé étudiante, le SIUMPPS de l'Université Bordeaux 1 est à deux pas de l'école.

Le Bureau des sports est lui, en charge de gérer la vie sportive des étudiants et le matériel de sport qui leur est mis à disposition (terrains de sport et gymnase, entre autres). Le sport est une activité obligatoire à l'ENITAB, pour laquelle des créneaux horaires sont réservés le jeudi après-midi. Un professeur de sport travaille dans l'association du bureau des sports pour aider les étudiants et faire l'interface avec l'Université Bordeaux I, où ils peuvent également profiter des installations sportives. Les élèves organisent et participent à (selon les années) deux tournois sportifs interécoles, Inter-ENITA et Interagro.





# Stratégie en matière de relations extérieures



## I – Développement des relations interétablissements

L'établissement a développé sa politique de formation et de recherche en mettant en place un partenariat fort avec les deux universités de Bordeaux 1 et 2. Cela se traduit par l'implication croisée d'enseignants des universités de Bordeaux 1 et 2 et de l'école dans les formations d'ingénieurs de l'école et les formations LMD des universités. L'ENITAB est également partie prenante de plusieurs unités de recherche des universités de Bordeaux 1 et 2. Il n'y a pas d'unité installée sur le site de l'école, ce qui rend difficile la mise en commun d'activités et le développement d'interactions entre les équipes de recherche dans lesquelles sont impliqués les enseignants-chercheurs de l'école. Cette difficulté se retrouve également dans la recherche d'une adéquation entre les priorités en matière de formation et celles affichées en matière de recherche.

Les relations de L'ENITAB avec le PRES "Université de Bordeaux" l'ont amené à s'engager dans le projet de la création de l'Institut polytechnique de Bordeaux (IPB), dans une logique de site très structurante regroupant l'ensemble des écoles d'ingénieurs du site.

Conçu au départ comme une structure souple laissant aux écoles une large autonomie, le projet IPB a progressivement évolué vers un institut intégrateur ce qui implique la perte de la personnalité morale des écoles, la dévolution des biens et une tutelle unique du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le rattachement IPB est cohérent avec l'ancrage local de l'école (master et équipes de recherche) mais, au-delà de la problématique juridique de la tutelle, ce rattachement pose la question du positionnement et du développement d'une filière ingénieur qui serait isolée dans un ensemble large tourné vers les sciences dures et le secteur agroalimentaire. Les conséquences de ce choix en matière d'attractivité des filières de l'école seraient à analyser ainsi que les éventuelles transformations à opérer sur le positionnement et les cibles de débouchés des filières.

Dans ce contexte, l'intégration de l'ENITAB dans l'IPB aurait profondément remis en cause la nature du lien de l'ENITAB avec sa tutelle actuelle du MAAP. De ce fait, l'ENITAB ne fait pas partie à ce jour de l'IPB.

L'ENITA de Bordeaux est l'un des 15 établissements du réseau public d'enseignement supérieur et de recherche du MAAP (6 600 étudiants ingénieurs, vétérinaires et paysagistes et 2 500 élèves LMD). Ce réseau est en cours de restructuration puissante, avec la création de 7 pôles régionaux par fusion d'écoles en région parisienne (Agro Paris Tech), à Montpellier, (SupAgro Montpellier), à Rennes-Angers (Agro Campus Ouest), Nantes, Lyon-Clermont-Ferrand, Toulouse et Dijon (Agro Sup Dijon). Au plan national, un EPCS, qui constitue un véritable PRES thématique "Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement" AGREENIUM, regroupe les Grands établissements ci-dessus, l'école vétérinaire de Toulouse, l'INRA et le CIRAD.

L'ENITAB n'a pas encore intégré ce regroupement.

Un projet de partenariat et/ou fusion avec Montpellier SupAgro est en cours d'analyse. Ce projet apporterait aux deux écoles un renforcement de leurs moyens et de leurs compétences et une réponse à la baisse d'attractivité de l'ENITAB dans les concours. Le positionnement de l'offre devra toutefois faire l'objet d'une analyse et d'éventuels ajustements. Par contre la recherche risque de se retrouver dans une situation de concurrence entre les deux PRES de Montpellier et de Bordeaux. En l'état, cette perspective présente donc un risque d'écartèlement des champs recherche et formation de l'école.

L'analyse des comptes rendus des Conseils d'administration de 2007 à 2009 montre que ces sujets et plus globalement le positionnement de l'ENITAB ont été débattus dans tous les conseils. Il est toutefois surprenant que les modifications structurelles fortes du projet IPB n'aient pas fait l'objet de négociations plus complètes et de phases de discussion plus approfondies.

L'école est actuellement membre fondateur du PRES Université de Bordeaux. Cependant ce rôle d'acteur fondateur risque d'être remis en cause, en fonction des discussions en cours avec Montpellier SupAgro si ce partenariat et/ou fusion se met en place, sans qu'il y ait parallèlement une réflexion concertée entre le PRES de Bordeaux et le PRES de Montpellier, notamment dans un secteur où l'école est très bien située, celui de l'Institut des sciences de la vigne et du vin.

Cette situation complexe de l'ENITAB appelle donc une vigilance particulièrement afin que l'école trouve une place dans l'ensemble national des écoles sous tutelle du MAAP tout en préservant ses liens forts avec son environnement local, indispensables à son développement.

## II – Relations avec les EPST et les EPIC

Le partenaire EPST principal de l'ENITAB est naturellement l'INRA. Ceci se concrétise par des cotutelles ENITAB/INRA dans 3 UMR ("Santé végétale", EGFV, TCEM) et la mise en place d'une unité sous contrat, GAIA. Le partenariat avec le CNRS est moins important, mais significatif au travers de l'UMR 5248, avec une équipe en interaction entre les secteurs Nutrition-santé et Chimie. Cette unité a une excellente lisibilité scientifique en mesure de dynamiser le niveau et la production scientifique de ses enseignants-chercheurs ENITAB.

Le partenariat avec l'INSERM est moins visible, bien que stratégiquement important dans le contexte de l'affichage Nutrition-santé dans l'offre de formation de l'ENITAB. Les personnels ENITAB qui y sont affectés ont une bonne production scientifique, y ont fait une reconversion thématique et il serait souhaitable que ce partenariat ait une traduction plus forte qu'une simple convention d'accueil pour des enseignants-chercheurs. Le CEMAGREF pourrait être un partenaire potentiellement important pour l'école. Il y a dans ce secteur peu de lisibilité en matière de recherche forêt-bois, malgré la priorité affichée par l'école en matière d'offre et de formation.

# Stratégie en matière de relations internationales



## I – Stratégie générale en matière de relations internationales

Le plan stratégique 2011-2014 comporte un engagement à donner une dimension internationale à la formation des élèves ingénieurs, et donc à développer les relations internationales de l'école susceptibles de renforcer son attractivité. Plusieurs éléments mettent en cohérence ces objectifs stratégiques avec les mesures prises par la direction de l'ENITAB.

Un poste d'ingénieur d'études en charge des relations internationales a été créé pour mettre en application cet objectif. Un réel effort a été fait dans le domaine de la communication et des technologies de l'information pour donner une meilleure visibilité de l'ENITAB au niveau international. Les contacts entre chercheurs, à titre individuel, sont fréquents et sont encouragés par l'établissement. L'ENITAB a favorisé la mobilité étudiante, notamment en participant aux programmes européens ERASMUS et ECW (*European Cooperation Window*) et au travers d'un réseau de partenariats universitaires en Europe, au Canada et en Nouvelle-Zélande. En 2008-2009, 51 étudiants ont réalisé un stage à l'étranger, ce qui est insuffisant par rapport à la pratique des écoles d'ingénieurs. 19 étudiants ont fait un stage d'au moins 6 mois. La mobilité entrante est encore bien moindre. En 2007-2008, 24 étudiants étrangers ont suivi une formation à l'ENITAB, dans le cadre des programmes européens.

Le service de relations internationales souhaite augmenter le nombre de centres universitaires étrangers partenaires. Il est primordial que ce souhait se concrétise, afin d'équilibrer les flux des échanges d'étudiants et d'intégrer dans les partenariats l'adéquation formation-recherche. Les collaborations internationales avec les pays anglophones sont en cours de formalisation et devraient aboutir à un renforcement de la mobilité étudiante. L'ENITAB pourrait également orienter sa politique de partenariat avec les pays européens du bassin méditerranéen, compte tenu des intérêts communs en matière de formation dans la filière vigne-vin.

En marge de la mobilité dans le cadre des programmes ERASMUS et ECW, le service essaie de promouvoir la réalisation d'un semestre à l'étranger pour une vingtaine d'étudiants par an choisis sur la qualité de leur projet professionnel et de leur niveau en langue étrangère. L'un des objectifs pour 2010 est que 57 % des élèves effectuent à l'étranger leur stage obligatoire de trois mois entre les deuxième et troisième années. En mesure d'appui, l'école favorise l'apprentissage des langues étrangères selon la norme B2 et le service des Relations internationales est en train de créer un corpus de documentation sur les destinations possibles et les stages à l'étranger et propose une préparation pédagogique et un appui administratif. Bien que cette pratique soit courante dans plusieurs écoles d'ingénieurs et qu'elle soit utile à la visibilité internationale l'ENITAB n'a pas mis en place de double diplôme d'ingénieur. L'ENITAB participe à un master européen ERASMUS-MUNDUS en Viticulture œnologie, formation internationale organisée en anglais en partenariat avec Montpellier SupAgro et des universités allemandes, espagnoles, portugaises et italiennes pour former des cadres supérieurs pour les secteurs publics et privés de la vigne et du vin.

## II – Relations internationales en matière de recherche

Les efforts réalisés pour dynamiser la mobilité étudiante doivent aussi concerner les doctorants. L'ENITAB est engagée dans la cotutelle internationale de thèses, avec 4 thèses en cotutelle au cours des 4 dernières années, dont 3 avec la Roumanie (UMR IMS) et 1 avec l'Université de Laval (UMR EGFV). Une politique d'appui financier à l'égard de la formation post-doc permet notamment le cofinancement de bourses post-doc. Neuf post-doc étrangers ont été financés pendant les 4 dernières années, provenant de l'Iran, l'Inde, la Suède, le Maroc, l'Espagne (3), la Tunisie et la Roumanie.

L'accueil de chercheurs étrangers à ENITAB peut s'accompagner d'un appui financier accordé par le CS, en fonction des publications ou des conférences réalisées (2 cas en 2008 et 1 en 2009). Dans la période 2005-2008, 20 publications ont été réalisées avec un partenaire de l'union européenne et 17 avec un partenaire en dehors de la zone européenne (35,2 % en moyenne des publications). Une part significative des publications de l'ENITAB est donc réalisée dans des collaborations internationales. Cependant l'impact qualitatif mériterait d'être précisé.

La stratégie de valorisation internationale de la recherche est élaborée au sein des UMR de l'ENITAB et du PRES de Bordeaux. La mise en œuvre de contrats de coopération entre laboratoires internationaux relève du service de Relations internationales du PRES. La cellule Europe du PRES est une structure d'aide à la réponse aux appels d'offres internationaux européens. L'ENITAB participe en tant qu'associé à plusieurs projets européens (UMR TCEM, 2 projets ; UMR CBMN, 2 projets avec UK et Espagne) et à d'autres projets extra-européens (UMR CBMN, 2 projets avec la Thaïlande et le Vietnam ; UMR TCEM, 3 projets).

# La gouvernance

## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

### 1 • Mode de préparation du projet d'établissement

L'ENITAB élabore son plan stratégique tous les 4 ans en amont de la signature du contrat quadriennal avec le Ministère de l'alimentation de l'agriculture et de la Pêche (MAAP). Il permet de fixer les objectifs stratégiques de l'établissement et de programmer les moyens alloués par le ministère pour la réalisation de ces objectifs. Chaque année, l'ensemble de la dotation (financière et en personnel) est rediscuté lors des "entretiens stratégiques annuels" en fonction de l'état d'avancement des objectifs contractuels.

L'élaboration du plan stratégique est faite par le directeur de l'établissement, entouré du directoire. Elle fait cependant l'objet d'une large concertation avec les différents conseils de l'établissement.

### 2 • Les organes de direction et de pilotage

Ils comportent une équipe de direction à trois niveaux, le directeur, le directoire, le comité de direction. S'y ajoutent un Conseil d'administration et des conseils consultatifs. Le directeur actuel de l'ENITA de Bordeaux est en place depuis 1993. Son troisième mandat a été récemment prolongé par la DGER du ministère de l'Agriculture dans le contexte des interrogations sur l'évolution des partenariats et de l'identité de l'ENITA de Bordeaux. S'agissant du circuit de décision, la phase préparatoire est discutée assez largement et librement mais la décision finale est toujours prise par le directeur, avec la recherche d'un consensus. Compte tenu de son ancienneté, de sa parfaite connaissance des dossiers et de son implication personnelle, l'actuel directeur pèse d'un poids considérable dans les discussions. La préparation de l'arrivée de son successeur est cependant un objectif formulé dans le rapport d'auto-évaluation : *"À travers cette organisation, la gouvernance de l'établissement se veut être une gouvernance partagée. Dans une école dirigée depuis 16 ans par le même directeur en instance de départ, il est primordial que la communauté dans son ensemble s'approprie les questions de gouvernance."*

Dans ce contexte, il serait opportun que d'autres membres de l'équipe de direction prennent dès que possible une part active dans les orientations stratégiques actuelles de l'école.

Le directeur est assisté dans ses fonctions par une chargée de direction adjointe dont les attributions sont peu précises. Nommée depuis le mois de septembre 2009, elle a un rôle "d'appui" pour l'enseignement et la recherche, ainsi qu'une délégation pour signer les actes de l'école, en l'absence du directeur. Le secrétariat général est responsable des services administratifs et techniques ; il est également conseiller à la direction des études et à l'attribution des moyens.

Le directoire est composé, outre le directeur, de la chargée de direction adjointe (poste créé lors du dernier mandat), des présidents des deux départements, du secrétaire général, du directeur des études, de la responsable du service de formation continue et de la responsable administrative de la recherche. Ce directoire se réunit tous les mois, ce qui paraît une fréquence insuffisante compte tenu de ses missions.

Le comité de direction se déroule le même jour et réunit les responsables des unités de formation, les correspondants ENITAB des unités de recherche et les responsables de l'ensemble des services techniques et administratifs de l'établissement. Le comité de direction sert d'interface entre le directoire et le reste de la communauté des personnels de l'établissement. Le directeur soumet à chaque comité de direction un rapport d'activité mensuel qui a préalablement été discuté et amendé par le directoire.

La désignation de chargés de mission ponctuels a été initiée en 2008. Ils sont chargés de travailler sur des domaines techniques structurants pour l'école. Ils rendent compte chaque mois de leur action auprès du directoire et du comité de direction. Les actions menées par les chargés de mission ont été notamment le Système de management de la qualité (dont le recrutement du responsable SMQ), la mise en place d'un environnement numérique de travail et de la formation à distance, la préparation du dossier d'auto-évaluation AERES. On peut regretter l'absence de chargés de mission spécifiques dans certains domaines transversaux comme la formation continue, la valorisation, les relations internationales.

L'organisation de la gouvernance vise à permettre à la fois un travail en comité restreint et une circulation de l'information (ascendante et descendante). Cette circulation de l'information semble efficace pour les enseignants-chercheurs et l'est moins pour les personnels de soutien. Des exposés sur les questions d'actualité, l'avancement des chantiers et des réflexions stratégiques apportent un bon niveau d'informations à la trentaine de personnes qui participent au comité de direction. C'est à eux qu'il appartient ensuite d'en assurer la transmission. La communication interne semble assurée auprès des étudiants. La communication s'exerce aussi dans le cadre de réunions pédagogiques ou liées à la recherche. Ainsi, la plupart des enseignants-chercheurs et responsables administratifs rencontrés ont estimé être bien au courant du fonctionnement de l'école, des réflexions en cours et des enjeux sur les possibles rattachements et positionnements. Certains personnels de soutien non élus, qui ne participent pas aux conseils, s'estiment insuffisamment informés.

L'ENITA de Bordeaux est administrée par un Conseil d'administration (CA). Le CA comprend des membres nommés représentants du monde socio-économique, des membres de droit, représentants des tutelles et collectivités locales et des membres élus du personnel et des étudiants (34 membres au total). Le président actuel est président du Syndicat viticole des AOC Bordeaux et Bordeaux supérieur. La composition du CA est équilibrée et laisse une part significative aux représentants des milieux professionnels d'une part et aux acteurs locaux académiques, scientifiques et des collectivités territoriales, d'autre part. L'assiduité des participants est élevée, y compris pour les membres extérieurs. La tutelle est représentée à chaque conseil. Le CA se réunit 2 fois par an et détermine les grandes orientations politiques de l'établissement. Chaque séance débute systématiquement par un exposé du directeur qui permet de faire un tour complet des questions relatives à la vie de l'établissement et à son développement. Il définit les besoins en personnel, vote le budget et approuve les comptes. Ainsi au cours des trois dernières années, le positionnement de l'ENITAB a été longuement débattu, avec de nombreuses interventions des membres académiques, du monde socio-économique, des responsables locaux et de la tutelle, des personnels et des étudiants. Le Conseil d'administration a correctement joué son rôle de lieu de débat et de proposition dans le cas du repositionnement et des regroupements possibles. La tutelle, membre de droit du CA, a été pleinement partie prenante et informée du choix de partenariat local de l'ENITAB.

Trois instances consultatives appuient le Conseil d'administration dans la gouvernance de l'établissement : le Conseil scientifique, le Conseil des enseignants et le Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante.

Le Conseil des enseignants (CE) est composé de 13 enseignants-chercheurs et du directeur. Il donne son avis sur les orientations pédagogiques de l'établissement. Il est consulté pour toute question relevant des formations et de la scolarité des étudiants.

Le Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE), composé de 20 membres (3 membres de droit, 10 représentants élus du personnel et 7 représentants élus des étudiants) est consulté sur les orientations concernant la formation, la scolarité et la vie étudiante dans l'établissement. La redondance entre le CE et le CEVE n'est pas justifiée. En pratique, le CEVE semble avoir paradoxalement un rôle plus limité que celui du CE, bien qu'il soit plus représentatif des acteurs concernés par la politique pédagogique de l'établissement.

## II – La politique de communication externe

La communication se fait à l'ENITAB en utilisant les nouvelles technologies de l'information. Son développement est un des objectifs du dernier plan stratégique. La diffusion de l'image et des activités du centre s'adresse à plusieurs types d'interlocuteurs, la région et les acteurs du secteur agricole qui sont les premiers demandeurs d'information et de solutions à leurs problèmes, le milieu scientifique national et la communauté scientifique, en particulier européenne. Au plan régional, cette tâche semble bien accomplie. L'ENITAB a réalisé dans les dernières années plusieurs réunions techniques ou scientifiques dans la région bordelaise.

## III – La gestion des ressources humaines

La direction des ressources humaines est assurée par le secrétaire général. Il est aidé de deux personnes. Les personnels de l'école ont plusieurs statuts :

Les personnels de l'État sont payés directement par le MAAP, qui gère les évolutions de carrière aussi bien pour les corps que les échelons. Les contractuels de l'école sont payés sur son budget propre, avec les aides financées par le conseil régional d'Aquitaine et le Compte d'affectation spéciale de développement agricole et rural (CASDAR). Ils comprennent 7 personnels à vocation enseignante, 13 ingénieurs à vocation recherche et le responsable qualité, 11 doctorants (3 ans) et post-doc (2 ans), 8 personnels d'entretien et techniques, et 6 personnels de l'exploitation viticole. La masse salariale des contractuels s'élève à 1,705 k€ en 2008, elle a augmenté de 10 % en 2009, compte tenu du nombre plus important de doctorants et post-doc.

Les recrutements sont étudiés au moment de l'établissement du contrat quadriennal. En amont, le CS et le directoire rédigent le "plan personnel", qui est validé dans le quadriennal, et revalidé chaque année lors des entretiens stratégiques annuels (ces entretiens se font entre le MAAP et le directeur de l'ENITAB, accompagné du SG). Le rôle des conseils, et notamment du CEVE, du CS et du CA pour mettre en adéquation les priorités de l'école et la prospective des ouvertures de postes n'est pas suffisamment visible.

Pour les ouvertures de poste, le profil demandé est publié au JO et au bulletin du MAAP, avec les postes déclarés vacants. Le conseil des enseignants donne son avis sur la recevabilité des demandes de mutation. Les recrutements sont instruits par une commission *ad hoc* constituée par des évaluateurs nationaux.

Les Heures complémentaires (HC) sont comptabilisées par l'école en fin d'exercice. L'ENITAB a un besoin en HC important : de nombreux vacataires de longue durée exercent dans l'enseignement des langues (environ 600 HC), et de nombreux professionnels interviennent. Le besoin d'heures d'enseignement est de 13 300 HC, dont 8 000 HC effectuées par l'ENITAB en heures statutaires, 3 300 HC par les professionnels et enseignants extérieurs et 2 000 HC par les enseignants de l'école. Quelques enseignants effectuent un nombre d'heures très élevé (de l'ordre de 150 HC en plus de leurs heures statutaires). Un effort important doit être fait afin de gérer ces heures complémentaires en fonction de la stratégie de l'établissement.

La pyramide des âges fait apparaître un bon équilibre, avec une bonne partie des personnels dans la tranche d'âge de 30 à 40 ans. Pour les personnels de l'État, 21 % ont entre 30 et 39 ans et 40 % ont entre 40 et 49 ans. Pour les contractuels, 68 % ont entre 25 et 39 ans. Les entretiens d'évaluation sont conformes aux nouvelles recommandations, avec une durée de 2 heures et une discussion très approfondie sur le travail, les besoins de formation. Les 2 présidents de département reçoivent leurs personnels, la directrice adjointe évalue les personnels de formation continue, de documentation, des relations internationales, des concours... Le SG reçoit les personnels administratifs et techniques.

Lors des Commissions techniques paritaires (CTP), les personnels ont l'impression de ne pas jouer leur rôle dans la vie de l'établissement. De nombreux points sont mis à l'ordre du jour, mais il n'y a pas de positionnement de l'administration et de la direction vis-à-vis des problèmes soulevés par les représentants du personnel. La formation des personnels se limite à celle proposée par le MAAP. Il n'existe pas de plan ni de crédits de formation, malgré les besoins et souhaits exprimés par les personnels dans les entretiens d'évaluation.

#### IV – La gestion financière et comptable

Le SG est responsable des services budgétaires. Ils sont très décentralisés, les crédits étant mis à disposition des départements et unités de formation dès le début de l'exercice. La comptabilité est tenue par un agent comptable du Trésor public, qui est en fonction dans l'école depuis 2001. Les relations sont bonnes entre les services financiers et comptables, les problèmes étant résolus par les deux services avant l'émission des mandats (5 984, en 2009). Les titres de recettes sont nombreux (3 373 en 2009), compte tenu des locations des résidences universitaires et des paiements par prélèvement mensuel. Ces titres sont soldés au plus tard dans les 18 mois. Le calendrier budgétaire se déroule de façon globalement satisfaisante, mais perfectible car il n'y a pas de discussion budgétaire et la direction ne produit pas de lettre de cadrage. En octobre, le CODIR se réunit pour évoquer les problèmes de budget, et la direction communique aux responsables d'UF leur budget prévisionnel. Début novembre, les UF évaluent leurs recettes et font leur répartition de crédits sur les différents postes de dépenses. Puis le service financier collecte les données et établit le projet de budget, qui est transmis aux membres du CA. Le vote intervient sans réelle discussion. Il est ensuite nécessaire d'envoyer le Budget primitif (BP) au MAAP, qui le rend exécutoire dans les huit jours qui suivent sa réception. Vers la mi-janvier, les crédits sont mis à disposition des UF, qui les gèrent de façon très décentralisée. Une délégation de signature est donnée à chaque responsable d'UF à hauteur de 1 500 euros. Deux Décisions budgétaires modificatives ont lieu en cours d'année et le compte financier est voté en mai-juin. Il n'y a pas de politique globale de redistribution des reliquats.

Les ressources propres représentent 46 % du budget et comportent entre autres les ressources des résidences étudiantes, les prélèvements sur contrats (15 % des contrats de recherche privés) et les ressources de formation continue. Les ressources propres permettent notamment de cofinancer les doctorants et les post-doc.

L'unité de transfert de technologies crée des logiciels de gestion des exploitations agricoles, qui sont vendus et dont 15 % des recettes reviennent à l'école (600 k€ de chiffre d'affaires). L'exploitation viticole, achetée en 1999 grâce aux fonds propres de l'ENITAB, n'est, à ce jour, pas encore bénéficiaire, compte tenu de la crise économique. Elle pourrait être rentable dans 2 ans. Pour l'instant, les stocks et en-cours de l'exploitation sont très importants (2 171 k€ en 2007, 2 556 k€ en 2008) et viennent artificiellement augmenter le fonds de roulement de l'ENITAB.



Il n'y a pas de véritable service des achats, celui-ci étant à l'état embryonnaire. Le responsable qualité étudie sa mise en place.

En conclusion, des efforts doivent être réalisés au niveau de l'arbitrage budgétaire (en particulier, la discussion sur les répartitions des crédits est indispensable) et de la politique des achats, dans le domaine juridique et dans les économies d'échelle.

## v – La gestion du patrimoine

L'ENITAB est implantée sur deux sites, l'école, située à Gradignan, sur une surface totale, de 19 500 m<sup>2</sup>, y compris les résidences universitaires, et le château Luchey-Halde, à Mérignac, sur une superficie de 6 800 m<sup>2</sup>. Le service patrimoine est composé de 5 personnes, le responsable de service, 2 personnes qui s'occupent des espaces verts et 2 autres qui sont polyvalentes (menuiserie, plomberie, électricité...). Une grande partie des locaux, qui dataient de 1963, a été rénovée et mise en conformité par des crédits MAAP. L'entretien et la maintenance sont confiés au personnel du service. Depuis novembre 2009, un outil de gestion informatisé, "la Gestion libre des parcs informatiques" (GLPI), a été mis en place dans le cadre de la démarche qualité, qui permet de planifier les demandes d'intervention et de mettre en œuvre un plan de maintenance préventive des installations.

L'ENITAB fait appel à des intervenants extérieurs pour la maintenance lourde : chauffage, téléphonie, moyens de secours. La réglementation des marchés publics doit aussi s'appliquer ici. L'ENITAB a contacté France Domaines pour évaluer son patrimoine et pour calculer une occupation optimale de ce patrimoine. Des inquiétudes demeurent à ce jour sur l'utilisation de ce patrimoine, dans le cadre d'une éventuelle fusion avec un autre établissement.

## VI – L'hygiène et la sécurité

La direction a nommé ACOMO un personnel technique, qui est directement responsable devant le directeur. Cette personne a rédigé un document sur les mesures d'hygiène et de sécurité à prendre. Les présidents d'associations étudiantes ont eu dernièrement une réunion sur les conduites d'addiction. Un livret de prévention et d'accueil concernant l'hygiène et la sécurité à l'école a été rédigé en 2008, contenant de nombreuses consignes. Il faudrait le faire connaître aux usagers de l'école. Quelques formations ont été données, notamment l'utilisation des extincteurs. Un registre de sécurité est mis en place depuis 2007, mais à ce jour, une seule observation a été consignée (fin 2009), ce qui laisse supposer que ce registre n'est pas tenu. Le Comité hygiène et sécurité (CHS) ne fonctionne pas et les personnels s'en plaignent. En 3 ans, il a été réuni une seule fois, dans le cadre de la grippe A. Un effort particulier est donc nécessaire dans ce domaine.

# Conclusion et recommandations



Depuis 1990, l'ENITA de Bordeaux forme des ingénieurs agronomes polyvalents et spécialisés à bac+5. Cette école a mis la qualité de la formation (certification ISO 9001) et de la vie étudiante au premier plan de ses priorités, avec une très bonne démarche pédagogique et d'accompagnement des étudiants et une bonne participation au dispositif LMD en partenariat avec les universités de Bordeaux 1 et 2. La spécialisation de l'offre de formation et l'adéquation formation/recherche sont crédibles pour le thème "vigne-vin", à conforter pour le thème "nutrition-santé" et semblent, en l'état, inadaptées pour le thème "forêt-bois". L'école se caractérise également par une bonne qualité de l'accueil des étudiants et de la vie étudiante, sa gestion est toutefois perfectible sur quelques points. L'ENITAB se positionne dans l'offre nationale des écoles sous tutelle du MAAP. Les regroupements opérés vont probablement favoriser les autres écoles ce qui risque de conduire à une baisse du niveau de recrutement de l'ENITA par la voie des concours et à une moindre attractivité à l'international.

Sur le plan de la recherche, l'école souffre de la dispersion de ses enseignants-chercheurs dans un trop grand nombre d'unités de recherche implantées dans les établissements bordelais. Elle bénéficie d'un partenariat fort avec l'INRA, notamment dans le cadre de trois UMR dont elle assure la cotutelle. La production scientifique de l'école est raisonnable mais peu visible du fait de sa dispersion thématique.

L'ENITAB s'inscrit pleinement dans le site bordelais avec un ensemble très dense de partenariats avec les établissements membres du PRES Université de Bordeaux. Cette situation avait conduit l'ENITAB à envisager son intégration dans le nouvel ensemble d'écoles d'ingénieurs bordelaises de l'IPB mais cette démarche n'a pas abouti. Le rapprochement avec Montpellier SupAgro qui est en cours d'étude permettra sans doute d'améliorer l'attractivité de l'offre de formation ingénieur de l'école. Toutefois, ce processus ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion approfondie afin de permettre à l'ENITAB d'éviter de perdre progressivement les atouts de ses partenariats avec les établissements du PRES bordelais, notamment dans les domaines de la recherche et de la formation en master, ce qui constituerait un véritablement affaiblissement de l'école.

## I – Les points forts

- Une politique volontariste de développement des interactions avec les partenaires naturels locaux (établissements, organismes, professionnels) conduisant à une adéquation formation recherche crédible pour le thème "vigne-vin" ;
- Une démarche qualité couvrant l'ensemble de l'offre de la formation concrétisée par une certification ISO 9001 ;
- Une qualité de l'accueil des étudiants et de la vie étudiante ;
- Des outils TICE et documentation adaptés et en adéquation avec les ambitions de l'école.

## II – Les points faibles

- Des risques d'isolement et d'affaiblissement de l'école liés aux conséquences de son double ancrage national et local ;
- Une dispersion des forces recherche dans un nombre trop important de laboratoires et un pilotage de la recherche à conforter ;
- Une interaction et un niveau d'intervention des conseils trop faibles avec le directoire pour la définition des orientations stratégiques de l'école ;
- Des processus de gestion des ressources humaines et du dispositif hygiène et sécurité perfectibles ;
- Une stratégie Relations internationales insuffisante qui handicape l'attractivité de l'école.

### III – Les recommandations

- Un élargissement de l'équipe de direction et une rénovation du mode de pilotage à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle organisation.
- Une évolution nécessaire du thème "forêt-bois" et dans une moindre mesure du thème "nutrition-santé" pour améliorer l'adéquation formation-recherche.
- La réunion de l'ensemble des acteurs concernés pour une proposition commune du positionnement futur de l'école préservant son ancrage local et son attractivité au niveau national.

# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADES	Aménagement, développement, environnement, santé et sociétés
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
AFNOR	Association française de la normalisation
AGREENIUM	Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement
AOC	Appellation d'origine contrôlée

## B

BAC	Baccalauréat
BD	Bande dessinée
BP	Budget primitif

## C

CA	Conseil d'administration
CASDAR	Compte d'affectation spéciale de développement agricole et rural
CBMN	Chimie et biologie des membranes et nanoobjets
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Conseil des enseignants
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CGE	Conférence des grandes écoles
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CLIPIN	Colloïdes et lipides pour l'industrie et la nutrition
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

## D

DAB	Département agronomie et biotechnologie
DESTI	Département entreprises, territoires et sciences pour l'ingénieur
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche

## E

ECW	<i>European Cooperation Window</i>
EGFV	Ecophysiologie et génomique fonctionnelle de la vigne
ENITAB	École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux
ENSA	École nationale supérieure d'agronomie
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPOC	Environnements et paléoenvironnements océaniques
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## G

GAIA	Gouvernance des coopératives, des territoires, de l'environnement et des entreprises agricoles
GHYMAC	Géoressources et environnements
GLPI	Gestion libre des parcs informatiques

## H

HC	Heures complémentaires
----	------------------------

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IMS	De l'intégration du matériau au système
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPB	Institut polytechnique de Bordeaux
ISF	Ingénieurs sans frontière
ISO	International Organization for Standardization
ISVV	Institut des sciences de la vigne et du vin

## J

JO	Journal officiel
----	------------------

## L

LEGTA	Lycée agricole La peyrouse
LMD	Licence-master-doctorat

## M

MAAP	Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche
MCF	Maître de conférences

## P

PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## S

SG	Secrétariat général
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SMQ	Système de management de la qualité

## T

TCEM	Transfert sol-plante et cycle des éléments minéraux dans les écosystèmes cultivés
TI	Technologies de l'information
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UF	Unité de formation
UK	United Kingdom
UMR	Unité mixte de recherche
USC	Unité sous contrat

## V

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

# Observations du directeur



## Observations du directeur de l'ENITA de Bordeaux sur le rapport d'évaluation de l'établissement

Suite à la visite des 12 et 13 janvier 2010, la direction de l'Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles a pris connaissance du rapport rédigé par le comité d'évaluation. Ce rapport est d'une grande importance pour notre établissement et deviendra un des supports essentiels de notre réflexion dans le cadre de la construction très prochaine de notre nouveau projet d'établissement pour conduire à la signature, avec notre tutelle, du contrat quadriennal 2011-2014.

Le rapport est une analyse détaillée de la situation de l'ENITA, de sa stratégie et de son environnement scientifique et institutionnel. Il nous permet de confirmer la pertinence d'un certain nombre d'actions entreprises au cours du présent quadriennal (Enseignement à distance et environnement numérique de travail, Système de Management par la Qualité, ...) et de nous conforter sur des points que nous considérons comme importants. Par ailleurs, il met en évidence des points plus faibles et à améliorer pour notre établissement qui peuvent relever tout à la fois d'un affichage imparfait de notre politique mais aussi de vraies contraintes structurelles.

Enfin, notons que le concept d'autoévaluation sur lequel s'appuie très fortement l'AERES au cours du processus d'évaluation a permis à chacun au sein de notre communauté de s'approprier les problématiques de l'établissement dans leur ensemble. Comme le préconise l'AERES, ce concept d'autoévaluation devra être au centre de notre démarche d'amélioration continue de nos pratiques.

### La stratégie en matière de recherche et de valorisation

Le rapport souligne la dispersion des forces de recherche de l'établissement. Ce constat avait été par ailleurs souligné par Bernard Chevassus-au-Louis, inspecteur général de l'agriculture, dans son rapport d'évaluation du contrat quadriennal 2003-2006. C'est un constat que nous partageons en partie, mais à propos duquel nous souhaitons apporter quelques éclairages.

D'une part, soulignons que la grande dispersion thématique des enseignants-chercheurs de l'établissement est inhérente à la nature même de notre cursus ingénieur qui s'appuie fortement sur les trois pôles de compétence de l'ingénieur agronome que sont les sciences biologiques, les sciences économiques et de gestion et les sciences dites « de l'ingénieur ». Notre école étant de taille relativement modeste, les effectifs d'enseignants-chercheurs sont par suite faibles et notre visibilité au sein des unités de recherche du site s'en trouve réduite.

L'école a pris acte de cette contrainte structurelle depuis deux quadriennaux et n'a eu de cesse que de structurer ces équipes dans des ensembles vastes et multidisciplinaires sur le site bordelais. En particulier, le rapport salue la bonne structuration autour de la vigne et du vin. Cette structuration a pu être réalisée à travers une hyper structure de recherche et de formation, l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin, portée par le PRES « Université de Bordeaux » dont l'ENITA est membre fondateur. Cette structure qui regroupe des équipes orientées sur la génomique de la vigne, l'œnologie, la phytopathologie ou encore les SHS déclinées sur l'objet vigne et vin permet effectivement un regroupement visible de nos forces (23 Enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens). Ces regroupements en superstructures sous une forme ou sous une autre (fédération de recherche, institut, TGU) des unités auxquelles sont rattachées nos enseignants chercheurs sont, à notre sens, une des solutions qui nous permettra, à terme de grouper nos forces autour de projets communs multidisciplinaires. L'ENITA de Bordeaux est, par exemple, favorable à la structuration, au sein du PRES « Université de Bordeaux » du pôle d'excellence « Sciences pour l'Environnement, aménagement et développement durables ». Ce pôle, annoncé dans le cadre du plan Campus, défini

comme résolulement interdisciplinaire et construit sur la base d'un potentiel puisé parmi environ 20 UMR du site permettrait de regrouper sous une gouvernance de recherche unifiée une grande partie de nos enseignants-chercheurs.

Concernant le manque d'interaction visible de nos équipes de scientifiques sur le thème de la nutrition-santé, nous tenons cependant à préciser que l'ensemble des recherches sont complémentaires et relèvent toutes des champs thématiques associés à la Nutrition et à la Santé Humaine et Animale. Elles se répartissent tout au long de la chaîne alimentaire depuis l'amont (impact de la qualité de l'environnement sur la qualité des produits) jusqu'à l'aval (formulation d'aliments fonctionnels ou de compléments alimentaires pouvant exercer des effets sur la santé).

Le comité de visite invoque également un manque d'identification des liens entre les thèmes de recherche et l'offre de formation pour un des deux départements de l'établissement. Nous sommes tout à fait conscients de l'importance de rendre visible la cohérence de nos offres de formation avec les activités de recherche de nos équipes. Une mise en cohérence est actuellement étudiée sur le thème de la nutrition santé.

### La stratégie en matière de formation

Le rapport souligne parfaitement la qualité des résultats obtenus et la bonne lisibilité de l'offre de formation malgré une très forte contrainte liée à un taux d'encadrement peu favorable à l'ENITA si on le compare aux autres écoles de l'enseignement supérieur agronomique. Ce dernier aspect est considéré, à juste raison, comme pesant fortement sur l'activité de recherche des enseignants-chercheurs. Les résultats en termes de quantité et qualité des productions scientifiques jugés comme convenables le sont d'autant plus si nous considérons cette forte contrainte. Si ce taux d'encadrement pèse effectivement sur les personnels, il ne remet pas en cause la qualité et la pertinence de l'offre de formation.

Il est notable que les points forts détectés par l'AERES correspondent essentiellement à des axes principaux de notre plan stratégique 2008-2010 :

- le système de management de la qualité a débouché sur la certification de l'école en juillet 2009 pour « *la réalisation de formations d'ingénieurs par la formation initiale, sous statuts étudiants et apprentis et par la formation continue, dans les domaines de l'agriculture de l'alimentation et de l'environnement.* ». Cette démarche dont l'objectif est l'amélioration de l'employabilité de nos ingénieurs est déjà bien intégrée dans les pratiques de l'école et permet de dégager des voies de progrès dont certaines sont citées dans le rapport.
- Les outils TICE (Environnement numérique de travail, formation à distance) correspondent à un environnement de travail de bonne qualité. Cette politique de développement des outils TICE est clairement affichée dans notre plan stratégique. Elle devra être poursuivie et renforcée notamment en matière d'enseignement à distance. Cet aspect est un des axes stratégiques majeurs de l'école en termes de formation. Il est aussi un des éléments visibles de notre forte insertion dans le PRES de Bordeaux avec une animation très structurée dans le domaine des TICE dans laquelle l'ENITA joue un rôle important.
- La politique documentaire a été aussi fortement mise en avant au cours des derniers quadriennaux, conduisant à la construction d'un nouveau centre de documentation au cœur de l'école dotés des moyens nécessaires à fonctionnement digne de notre établissement.
- Enfin, la mise en place des consortia au sein de chaque dominante/option et les processus de lien avec le monde professionnel mis en œuvre au sein de notre SMQ permettent la prise en compte des attentes du monde professionnel dans la construction des cursus. Cette vision, très innovante permet la construction d'une offre de formation pertinente.

Enfin, le rapport salue également notre bonne implication dans le dispositif d'enseignement supérieur bordelais avec une animation conjointe de nombreuses formations de niveau licences professionnelles et Master et la reconnaissance de notre action de formation continue tant par la tutelle que par le monde professionnel.

La direction de l'ENITA, soucieuse de préserver la qualité de sa politique de formation pour une meilleure employabilité de ses étudiants continuera, dans le cadre du plan quadriennal à venir à renforcer les grands axes stratégiques cités ci-dessus (SMQ, TICE, Consortia professionnels).

Notons pour finir qu'améliorer l'employabilité de nos étudiants signifie entre autres augmenter le niveau de salaire constaté à l'embauche pour nos diplômés. Les niveaux affichés dans le rapport sont dits significativement plus faibles que ceux annoncés par d'autres écoles d'agronomie. Ce constat, en partie expliqué par certaines particularités de notre établissement (proportion d'élèves fonctionnaires non négligeable, peu d'emplois en région parisienne, ...) reflète aussi les enjeux que nous devons relever dans les prochaines années y compris en faisant évoluer l'ambition de nos étudiants.

#### Stratégie en matière de vie étudiante

La vie étudiante est de manière générale considérée par le comité comme un des points forts de l'établissement. La qualité de l'accueil et des structures (logement, condition de vie, animations et associations) sont d'un très bon niveau et permettent aux étudiants de vivre de manière très convenable leur passage au sein de notre institution.

La participation des étudiants aux instances de l'école est effective et efficiente même si une réflexion doit être menée sur le positionnement et l'importance du CEVE (nous reviendrons brièvement sur ce point dans la partie gouvernance).

#### Stratégie en matière de relations extérieures

La difficulté d'une gouvernance forte de l'établissement en matière de recherche est soulignée au travers de l'absence d'unité de recherche installée sur le site de l'ENITA. Même si nous pensons effectivement que cette difficulté est réelle, il nous faut tout de même souligner la présence sur site de deux unités de recherche : l'équipe IBPH (Interactions Bactéries Probiotiques Hôte) de l'UMR CBMN et l'USC GAIA. Pour le reste, cette remarque liée à la présence de bon nombre d'unités physiquement extérieures à l'école est une contrainte qui rend d'autant plus importante notre implication dans la mise en place des structures fédératives de recherche au niveau du site universitaire bordelais. C'est sans doute à travers ces superstructures que nous pourrions développer des interactions entre nos équipes (l'ISVV est sans doute un exemple à suivre et à renforcer en la matière).

Le comité de visite a par ailleurs parfaitement saisi les enjeux du positionnement de l'établissement dans le cadre d'une éventuelle fusion avec Montpellier SupAgro. Notre implication dans le PRES «Université de Bordeaux» est d'une importance cruciale en particulier pour nos scientifiques. Le rapport cite pour exemple la possible remise en cause de la place de l'ENITA dans la forte structuration autour des sciences de la vigne et du vin sur le site bordelais.

Rappelons simplement que suite à l'échec de notre fusion au sein de l'IPB début 2008, la possibilité d'un rapprochement avec une autre école du MAAP est étudiée. Ce rapprochement n'est possible pour nous qu'en respectant deux fondamentaux : la fusion des cursus (l'objectif étant en premier lieu d'améliorer notre niveau de recrutement) et la territorialité de la base scientifique de cette formation unique. Il nous apparaît vain de vouloir s'affranchir du mouvement fort faisant émerger la douzaine de sites scientifiques régionaux à caractère international dont Bordeaux. Les PRES, les opérations campus et aujourd'hui la préparation des campus d'excellence, IHU, IRT et autre SATT doivent être intégrées à notre réflexion constructive.



## La gouvernance

Le rapport souligne le poids de l'actuel directeur dans les décisions et indique qu'il serait opportun que d'autres membres de l'équipe de direction prennent une part active dans les orientations stratégiques de l'école. Pour autant, comme il est indiqué dans le rapport d'autoévaluation, c'est toute une organisation interne qui a été mise en place pour répondre à cet objectif de partage et d'appropriation des décisions stratégiques : en particulier à travers les deux instances décrites dans le rapport que sont le directoire et le comité de direction qui implique l'ensemble des chefs de services. Le fonctionnement de ces instances ne répond pas nécessairement complètement à cet objectif de partage des responsabilités en partie du fait de la charge de travail qui pèse sur l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'école qui interdit toute implication quotidienne dans la gestion de l'établissement et de la taille modeste de l'ENITA qui induit une réelle difficulté pour partager les responsabilités.

La redondance entre CE et CEVE est réelle et nous interpelle. Il est vrai que le concept de « Conseil des Enseignants » est très développé historiquement dans notre établissement et induit un manque de lisibilité du rôle du CEVE qui est pourtant la seule instance où siège l'ensemble des intervenants et agit sur les problèmes de formation. Les rôles respectifs du CEVE et du CE auront sans doute à être redéfinis dans le cadre du prochain contrat quadriennal.

Concernant la gestion des ressources humaines, il est noté l'absence de plan de formation dans l'établissement. Le plan de formation, n'était effectivement jusqu'à ce jour, pas formalisé et donc peu ou pas visible. Cet aspect est en cours d'évolution à travers le processus GRH du Système de Management de la Qualité. Il s'agit d'un des points principaux du plan d'action défini pour 2009 et qui s'est traduit par un premier plan formalisé pour l'année 2009-2010 suite aux entretiens annuels des personnels.

Le mauvais fonctionnement du Comité Hygiène et Sécurité est avéré au sein de l'établissement. La direction mettra en œuvre les procédures permettant d'aboutir à son bon fonctionnement.

Gradignan, le 27 Avril 2010



Pr Jean Magne  
Directeur ENITA de Bordeaux

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux a eu lieu du 12 au 13 janvier 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Louis **Guéant**, PU-PH (Université de Nancy).

## Ont participé à l'évaluation :

Noémy **Aubry**, doctorante à l'ENITIAA ;

Pierre **Baylet**, directeur du développement et de la prospective à l'institut Télécom ;

Gérard **Cognet**, professeur émérite à l'INP de Grenoble ;

Juan **Locutura**, ingénieur des mines à l'école des mines de Madrid ;

Marie-josée **Rousset**, ancienne agent comptable à l'Université de Rennes 1 ;

Robert **Fouquet**, délégué scientifique, et Astrid **Lanoue**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.